

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LUCAS FRANCISCO GUOLLO

**PROJETO DE EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO SUPERMERCADISTA
UTILIZANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

CRICIÚMA – SC

2014

LUCAS FRANCISCO GUOLLO

**PROJETO DE EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DO RAMOSUERMERCADISTA
UTILIZANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador. Prof. Valcir Mantovani

CRICIÚMA – SC

2014

LUCAS FRANCISCO GUOLLO

**PROJETO DE EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO SUPERMERCADISTA
UTILIZANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 17 de novembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Espc. Valcir Mantovani (UNESC) - Orientador

Pof. Esp. Fabricio Machado Miguel (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus, minha família, amigos, colegas de trabalho e estudo, e em especial ao meu orientador professor Valcir Mantovani.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter me concedido uma família, onde se habita o amor, carinho, educação, comprometimento, incentivo e o apoio. Em muitos momentos de problemas que me fizeram me preocupar, minha família esteve pronta para me incentivar e apoiar.

Minha família é o bem mais precioso, meu pai (Vanderlei), mãe (Marcia), irmão (Guilherme), vó (Graça), onde busco apoio, dedico este trabalho a eles, pois eles nunca desistiram de me ouvir e mostraram para mim que paciência é tudo, pra concretizar mais uma etapa da vida.

Não poderia deixar de mencionar meu vó (Deolicio – Nini), que não está entre nos mas foi uma grande referência em minha vida e sei que ele estaria muito feliz hoje.

Os meus agradecimentos ao meu orientador, professor Valcir Mantovani, pois o mesmo se mostrou com prontidão a ser meu orientador, pelas vezes que liguei, e o mesmo estava no serviço, viagem, e me atendeu, estando sempre à disposição e com uma enorme paciência.

Aos meus professores da etapa acadêmica, onde me transmitiram conhecimentos da vida pessoal e profissional.

Dedico este trabalho também a minha tia Michela Monteiro Daros, minha cunhada Franciele Rabelo, onde as mesmas me deram total apoio e se mostraram com prontidão para verificar meu trabalho.

Gostaria de dedicar esta etapa de minha vida aos meus colegas de estudo no período acadêmico, onde nós formamos um grande ciclo de amizade capaz de compreender um ao outro, aos meus amigos José Leo Sangunja (Dj Leboston), Eliandro Gomes, Diogo Gazola, Gabriel Strashoski, Bruna Tomaz Langer, Ana Paula Moreira.

A todos, muito obrigado!

“Liderar não é impor, liderar é despertar nos outros a vontade de fazer, por seu exemplo e conselho!”

Autor desconhecido.

GUOLLO, Lucas Francisco. **Projeto de expansão de uma empresa do ramo supermercadista utilizando o planejamento estratégico**. 2014. 54 p. Orientador: Valcir Mantovani. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina – UNESC. Criciúma – SC.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é mostrar a importância do planejamento estratégico, em uma empresa do ramo supermercadista.

Nos dias de hoje, com o grande desenvolvimento global, concorrência entre empresas, cada dia mais se procura o bom atendimento e a qualidade no serviço.

Neste trabalho procura-se propor melhorias, de forma que se conquiste um aumento na lucratividade da empresa.

Devido a toda transformação, procurou-se com o planejamento estratégico, estabelecer metas e objetivos, de modo que se consiga com bons resultados o sucesso da empresa, de forma que se possa aproveitar as oportunidades, forças e eliminar as fraquezas.

O trabalho é classificado como: pesquisa, pois o mesmo é formado por teorias. Descritiva, onde buscou-se utilizar dados. Também classificado como estudo de caso, que tem como base uma empresa do ramo supermercadista, localizada em Morro da Fumaça, onde serão expressos conhecimentos amplos e detalhados sobre o devido assunto, com foco em planejamento estratégico. Para uma maior compreensão do assunto, se utilizará a pesquisa bibliográfica, com base em citações de outros autores com ampla busca de informações em livros. Optou-se também por uma forma de pesquisa qualitativa, de forma que se consiga reduzir a distância entre a teoria e a prática, facilitando assim a leitura e o entendimento do leitor.

Concluindo-se que o planejamento estratégico é de suma importância, para o desenvolvimento empresarial pois, o mesmo nos possibilita, atingir e delimitar objetivos, acontecimentos futuros podem ser previstos e estabelecidos, estimar recursos a serem empregados, estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, definir atribuições de responsabilidade, estabelecer objetivos e metas para o alcance dos objetivos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Supermercadista. Concorrência. Metas. Objetivos. Sucesso. Oportunidades. Ameaças.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégia 01.....	45
Quadro 2 - Plano de ação para estratégia 02.....	46
Quadro 3 - Plano de ação para estratégia 03.....	46
Quadro 4 - Plano de ação para estratégia 04.....	47
Quadro 5 - Plano de ação para estratégia 05.....	47
Quadro 6 - Plano de ação para estratégia 06.....	48
Quadro 7 - Plano de ação para estratégia 07.....	48
Quadro 8 - Plano de ação para estratégia 08.....	48
Quadro 9 - Plano de ação para estratégia 09.....	49
Quadro 10 - Plano de ação para estratégia 10.....	49
Quadro 11 - Plano de ação para estratégia 11.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL	13
2.2 DEFINIÇÃO DE CONTROLADORIA	13
2.3 PLANEJAMENTO	14
2.3.1 Por que planejar	17
2.3.2 Tipos de planejamento	17
2.3.2.1 Estratégico	17
2.3.2.2 Tático	19
2.3.2.3 Operacional	19
2.4 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.4.1 Onde estamos? Onde queremos chegar? Como podemos chegar?	21
2.4.2 Missão da empresa	22
2.4.3 Visão da empresa	23
2.4.4 Objetivos da empresa	24
2.4.5 Diagnóstico da empresa	26
2.4.6 Análise externa da empresa	27
2.4.7 Análise interna da empresa	28
2.4.8 Estratégias empresariais	28
2.4.9 Plano de ação ou projeto	30
2.4.10 Controle e avaliação do planejamento estratégico	31
2.4.11 Fases do controle e avaliação do planejamento estratégico	31
3 METODOLOGIA	33
4 ESTUDO DE CASO	35
4.1 RAMO SUPERMERCADISTA	35
4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA E FILOSOFIA DE TRABALHO	35
4.2.1 Atividades desenvolvidas	37
4.2.2 Mercado de atuação	38

4.2.3 Estrutura de gestão e recursos humanos.....	38
4.2.4 Plano de benefício.....	39
4.2.5 Treinamento e capacitação	39
4.2.6 Tecnologia.....	39
4.2.7 Processo para a formulação do planejamento estratégico.....	39
4.2.8 Missão	40
4.2.9 Visão estratégica.....	40
4.2.10 Estabelecimento de princípios.....	40
4.2.11 Diagnóstico estratégico	40
4.2.11.1 Análise interna.....	41
4.2.11.2 Análise externa.....	42
4.2.12 Definição dos objetivos.....	42
4.2.12.1 Gestão e finanças.....	43
4.2.12.2 Mercadológicas	43
4.2.13 Definição das estratégias	43
4.2.13.1 Mercadológicas	44
4.2.13.2 Gestão e Finanças	44
4.2.14 Elaboração dos planos de ação	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

1 INTRODUÇÃO

Neste Capítulo apresentasse o tema e o problema em estudo, na sequência o objetivo geral e específico, logo após a justificativa do assunto, evidencia-se a execução do tema abordado com o teórico e o prático e por último a metodologia da pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Diante de um desenvolvimento global e capitalista, surgiu à concorrência entre empresas, exigência na qualidade, diversidade dos produtos, crise na demanda das mercadorias, preocupação ambiental, onde proprietários de empresas e administradores tiveram que se adequar as novas regras, formas de vendas, as suas concorrências, surgindo assim o Planejamento Estratégico, como uma forma de se obter controle, objetivo, meta, facilitando para uma boa administração.

Diante da crise que se encontra o país, o planejamento estratégico é a forma mais encontrada para sair ou enfrentar crise, busca-se uma base para o cenário empresarial, devido a veracidade e os avanços do mercado de forma competitiva.

Hoje para o bom controle das informações, deve ser absoluto o planejamento de gastos e recebimentos de todas as informações desenvolvidas com excelência e veracidade.

Com todo esse avanço do mercado em expansão e seus suscetíveis riscos e problemas no percurso do desenvolvimento, procurou-se focar na boa administração, atendimento ao cliente, vendas, demanda de produtos, motivação de funcionários.

Com foco no ramo supermercadista, temos uma grande movimentação de entrada e saída de estoques, de despesas operacionais e receitas, além da concorrência no custo dos produtos e comercialização dos mesmos.

Percebe-se um crescimento e ampliação no negócio, mas a falta de um Planejamento Estratégico pode atrapalhar este processo, com isso decidiu-se estruturar um planejamento estratégico onde deve-se analisar e levar em consideração, marca, produtos, clientela, forma de mecanismo e estrutura do

empreendimento. Assim teremos a base de como manter o padrão de alta qualidade no ramo supermercadista.

Diante do exposto, surge o problema da pesquisa: Como elaborar um Planejamento Estratégico, de uma empresa do ramo supermercadista?

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Com o objetivo geral propõe-se analisar as etapas de elaboração do planejamento estratégico de uma empresa do ramo supermercadista.

Objetivos específicos consistem em:

- ◆ De forma teórica apresentar o planejamento estratégico;
- ◆ Demonstrar a importância do planejamento estratégico;
- ◆ Propor uma estrutura e aplicação do planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância deste assunto é evidenciar as ferramentas de um planejamento que tragam um retorno à nova loja construída. Sendo considerado de suma importância para a ampliação do negócio. Devendo-se demonstrar o sucesso da ampliação do mesmo, para poder acompanhar a concorrência.

Têm-se verificado ser necessário planejar as suas atividades com antecedência e utilizar técnicas apropriadas para garantir a coordenação e o controle das operações.

Como contribuição prática este trabalho busca evidenciar o Planejamento Estratégico, como uma importante ferramenta, auxiliando o empreendedor em seu ramo, buscando-se mostrar com o planejamento estratégico que é possível crescer e ampliar o seu negócio de atuação, mas para a empresa se desenvolver bem, deve-se planejar toda ação efetuada.

Deve-se destacar que com o projeto em execução, o mesmo trará benefício a sociedade e inclusive ao bairro onde localiza-se, podemos destacar também que com a expansão do negócio, o governo recolherá mais impostos e trará ainda mais benefícios a sociedade tais como: educação, segurança e saúde, além de gerar mais empregos diretos e indiretos e benefícios a sociedade local.

O Planejamento terá como base um investimento na ampliação do negócio, onde observou - se a falta de planejamento que se encontrava o mesmo, de forma desordenada e sem controle absoluto. Perante as observações procurou-se focar no tema por meio de um estudo aprofundado sobre o Planejamento Estratégico, para delimitar objetivos de mudanças com relação a carteira de clientes, marca, cenário, estabelecer prazos e metas, de forma que previna erros e futuros imprevistos, para se obter lucro e retorno a empresa.

1.4 ESTRUTURAS DO TRABALHO

O primeiro capítulo consiste em abordar sobre:

- Introdução do trabalho;
- Onde é desenvolvido o tema;
- Problemática;
- Discussão dos objetivos da pesquisa;
- Justificativa sobre o assunto;
- Metodologia de estudo.

Segundo capítulo, é apresentada:

- Fundamentação teórica;
- Definição do assunto.

Terceiro capítulo apresenta:

- Realização do planejamento estratégico.

Quarto capítulo:

• Estudo de caso, onde se propõem metas para o retorno de investimento com base em coleta e análise de dados.

Quinto capítulo:

- Apresentam-se considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste a importância e aplicabilidade do planejamento estratégico dentre outras informações, após esse passo, possui estudo de caso.

2.1 GESTÕES EMPRESARIAL

Gestão é o processo por etapas de planejamento, execução, e controle, para que os gestores possam conduzir a organização ao caminho que os mesmos pretendem atingir, conquistando seus objetivos, contendo planejamento das atividades, as técnicas, métodos de execução e mecanismos, além do controle, pois não existe gestão sem o devido controle. Conforme Peleias (2002, p. 08), passa os requisitos básicos para uma boa gestão:

Dependência da definição do subsistema institucional que, por sua vez, depende do modelo de gestão adotado pela empresa; indicação de como chegar aos objetivos definidos; atuação coordenada dos gestores convergente para o planejamento estratégico e definição do plano estratégico; após a definição operacional, do qual resultam planos operacionais de curto, médio e longo prazo.

Conforme Peleias cita à cima, todo processo de gestão depende do modelo adotado pelos administradores e gestores, onde estará delimitado os objetivos, atuação dos gestores juntamente com o planejamento estratégico, plano estratégico e planos operacionais.

2.2 DEFINIÇÃO DE CONTROLADORIA

Segundo Peleias (2002, p. 08):

A controladoria é o ramo do conhecimento e também considerada como uma unidade administrativa, onde delega-se serviços com base em tomadas de decisões e processos do dia a dia, para possibilitar um maior suporte a gestão, referindo do se a critérios de identificação, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades de diversas áreas.

A controladoria utiliza como base de métodos e teorias, a área de contabilidade e administração, planejamento estratégico, dentre outras. É

considerada uma importante área no processo da boa gestão, pois com a mesma é possível obter resultados em aspectos tecnológicos, operacionais, estruturais, sociais, dentre outros necessários. Conforme Peleias (2002, p. 13), deve-se considerar alguns aspectos:

A atuação da controladoria abrange a totalidade do processo de formação de resultados nas empresas, considerando os aspectos tecnológicos, operacionais, estruturais, sociais, quantitativos e outros que sejam necessários, de acordo com o tipo de organização na qual essa área venha a ser implantada.

A controladoria utiliza como base o modelo e mecanismos da gestão sendo de forma específica para cada organização, de acordo com cada objetivo e modelo adequado a mesma, para que as funções de cada área possam ser bem executadas.

2.3 PLANEJAMENTO

O mundo está em processo de desenvolvimento, com a tecnologia e globalização, tudo se tornou muito ágil, e as informações também, com todo esse avanço global, surgiram mais necessidades dos profissionais estarem se especializando cada vez mais, podendo maximizar seu desenvolvimento empresarial, surgindo à necessidade do planejamento empresarial que é uma importante ferramenta do processo de gestão, estando no nosso dia a dia, para alcançarmos os nossos objetivos (SANTOS, 1995).

Com o planejamento pretende-se obter um aceleração no processo de gestão, com mais eficácia e precisão, pois empresas de grande sucesso seguem um planejamento estratégico para obter melhores resultados e atingir seus ideais (OLIVEIRA, 2006).

De acordo com Sanvicente e Santos (1985, p. 16):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a ser executado, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos por ventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Para ampliar o negócio e atingir os objetivos propostos, deve-se contar com o empenho de seus colaboradores. Mas muitas vezes os grandes empresários preferem não arriscar seus bens patrimoniais para a ampliação do negócio. Sendo assim planejar em uma empresa familiar muitas vezes é atender o interesse pessoal dos proprietários quanto da organização, de forma que vise lucro para si próprio.

Para Sobanski (1994, p.15), planejar muitas vezes é fixar objetivos para si, assim é o sentido para uma empresa, de forma que se obtenha um maior lucro, bem estar psicológico e material.

De acordo com Oliveira (2002, p. 35):

O planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Diante do planejamento estratégico, deve-se levar em consideração que o mesmo, é de extrema importância para o sucesso, pois o sucesso dependerá da adaptação do futuro para o presente, compreendendo-se o levantamento de informações, mas este processo de crescimento também depende do bom relacionamento com clientes, fornecedores, governo, concorrentes, onde hoje encontra-se com bastante deficiência (SANTOS, 1992).

Conforme Santos (1992, p. 50):

Numa visão simplista, a empresa tem como responsabilidade a convivência e o relacionamento direto com clientes, fornecedores, governo e concorrentes. No entanto, tal posicionamento é bastante deficiente, pois admite-se a inserção de um número infinito de entidades, que poderão interferir seriamente nas condições de sobrevivência da própria empresa.

Conforme Santo cita acima é de extrema importância ter um bom relacionamento e aproximação com clientes, fornecedores, governo e concorrentes, pois os mesmos podem trazer benefícios nos âmbitos operacionais e financeiros.

Ainda para Santos (1992, p.50):

Assim, a entidade 'empresa' admite múltiplas relações com todo o ambiente que a envolve. Mantém uma relação de dependência estratégica com todas as demais entidades, tanto para o suprimento de insumos, produtos

acabados, equipamentos tecnológicos, *know-how* de produção, consumidores, clientes e órgãos governamentais. Portanto, o sucesso de suas atividades será determinado em função do nível de informações estratégicas que puderem ser coletadas, referentes a cada um dos elos, os quais, de forma geral, são concorrentes sob o ponto de vista de desenvolvimento.

Conforme Santos (1992, p.50), “deve-se ter uma ligação próxima ao ambiente externo, pois o sucesso da empresa dependerá da identificação e aproveitamento das oportunidades que o mercado oferece.”

Conforme Torres, Serra e Pavan (2004, p. 30):

É o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

Acima Torres, Serra e Pavan (2004), definiram planejamento como processo, onde acontecimentos futuros podem ser previstos e estabelecidos para possíveis alcances, através das ações, com foco em atingir objetivos.

Pode se dizer que planejar é estabelecer diretrizes, para o planejamento de forma que almeje lucro, rentabilidade, e obtenha o sucesso futuro, pois para Santos (1992 p. 50), “a falta de utilização de dados e aproveitamento das devidas estratégias podem dificultar e até mesmo fracassar o planejamento.”

Segundo Oliveira (2007, p. 18):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos [...].

Para Bateman (1998, p. 30), “planejamento é responsável pela definição dos objetivos, planos e tomada de decisões, em longo prazo, de modo que se consiga a sobrevivência da empresa, crescimento e eficácia nas estratégias.”

Portanto o planejamento é o processo de gestão administrativa em longo prazo, que auxilia nas tomadas de decisões, de forma que se organize e estruture, para estar atingindo os objetivos propostos pelo mesmo.

2.3.1 Por que planejar

O planejamento estratégico é de suma importância, pois através do mesmo, podemos antecipar o futuro, através das metas de planejamento. Com foco nos objetivos, procura-se manter uma vantagem competitiva no mercado, em relação a concorrência, de maneira que cria-se cenários futuros, de forma implementar, podendo contribuir na concretização da visão, corrigir erros e dar novos rumos a empresa, além de encontrar as oportunidades que o planejamento possibilita em relação ao mercado de atuação.

Conforme Torres, Serra e Pavan (2004 p.30):

O planejamento, como foi definido anteriormente, é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

Planejar é a maneira mais sobria de ir à busca dos objetivos da empresa, pois através dele podemos obter o sucesso desejado, com base em metas estabelecidas e oportunidades do percurso de aplicação.

2.3.2 Tipos de planejamento

O Planejamento pode ser planejado e estruturado para Curto ou Longo Prazo, existindo três tipos de planejamento:

Segundo Oliveira (2002) existe três tipos de planejamento nas empresas:

- ✓ Estratégico;
- ✓ Tático;
- ✓ Operacional.

2.3.2.1 Estratégico

O Planejamento Estratégico é usado normalmente pelas empresas para concretização em longo prazo. Podemos determinar objetivos, para adoção de ações e obtenção de recursos. No corpo administrativo é utilizado para determinar a

direção que a empresa deve seguir, para a obtenção do resultado futuro, sendo o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes para a empresa.

Segundo Oliveira (2002, p. 47 e 48):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Conforme Oliveira (2002) planejamento é o processo administrativo que auxilia na sustentação metodológica, onde se pode estabelecer a melhor direção a ser seguida para atingir os objetivos e metas.

Conforme, Thompson Jr. e Strickland III³ percebesse. O desenvolvimento de missão e visão estratégicas, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de rumo. Elas indicam o rumo da organização, seus objetivos de desempenho de curto e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e programadas. Juntas, elas constituem o planejamento estratégico (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2002, p. 39).

A estratégia é o ato de pensar, para posteriormente estar elaborando o planejamento, mas antes de elaborar o planejamento deve-se, fazer seis passos importantes para o desenvolvimento do mesmo, segundo Serra, Torres e Pavan (2004, p. 30):

- Compreender a proposta desenvolvida, problemas, características, circunstâncias.
- Métodos de análise ou compreensão.
- Fazer processos que inspire a elaboração do mesmo.
- Mecânico: Onde os mesmos, fazem tudo em mínimos detalhes, estabelecem prazos, metas, usam formatos estruturados, são lógicos, organizados, procuram saber o resultado final.
- Intuitivo: Possuem um raciocínio analítico, procuram ter grandes idéias, interessantes e criativas.
- Estratégico: Procuram o diferencial em todos os sentidos, para superar seus objetivos, com propósito definido, são flexíveis e concisos.

Ainda conforme Serra, Torres e Pavan (2004, p. 30) “o processo de raciocínio estratégico envolve quatro etapas: Dissecção do problema, análise e peso dos constituintes, desenvolvimento de cenários e reintegração criativa.”

Pode-se concluir que o planejamento estratégico, é a área que tem por finalidade facilitar o processo de gestão da empresa, auxiliar para a definição de

estratégias (metas), de forma que possa se alcançar o devido objetivo proposto, obtendo-se lucro e melhoria para a empresa.

2.3.2.2 Tático

O processo tático é complementar ao planejamento estratégico, conforme Oliveira (2002), o planejamento tático, tem objetivo e metas estabelecidos para longo prazo, que não afetam com sua mudança a empresa, em um todo, mas sim em determinados setores.

De acordo com Oliveira (2007, p. 18), “o planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área [...]”. Portanto, trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

Para Bateman (1998, p. 30) o planejamento tático é quando se faz a aplicação dos objetivos em determinados setores.

Pode-se dizer que o planejamento tático, trata-se de organizar e delimitar tarefas e prazos de conclusão de determinados setores da empresa, para estar atingindo os objetivos proposto para este setor.

2.3.2.3 Operacional

Outra maneira de planejamento é o operacional, sendo a ramificação do tático, que se define a melhor forma de administrar tarefas do dia-a-dia, conforme Lunkes (2007, p.13) em sua justificativa, “enquanto os planos táticos proveem objetivos mensuráveis para a empresa, eles não indicam como devem ser administradas as operações do dia-a-dia, esta é a função do planejamento operacional.”

Assim Oliveira (2007, p. 19), ressalta que o Planejamento Operacional, se dá pela formalização do mesmo de forma escrita, quais as metas a serem alcançadas e como alcançar as mesmas.

Segundo Lunkes (2007, p. 03), diz que o planejamento operacional é “um plano detalhado para as operações e nele são definidas as metas operacionais.”

Podemos concluir que o planejamento operacional é expresso através de dados, onde se determina as metas a serem atingidas no curto prazo e as ações necessárias ao atingimento das mesmas.

2.4 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de elaboração do planejamento estratégico é o processo onde se estabelece os caminhos a serem seguidos, estabelecendo mudanças, tais como, a política da organização, diretrizes e objetivos a serem seguidos.

Conforme Ansoff, Declerck e Hayes (1987, p. 16), o planejamento estratégico “é o processo de mudança, onde pode-se observar a transformação de um estágio em que a empresa se encontra, para outro, com base na implantação e no controle, classificado como atividades secundárias.”

Para gestores e empresários a palavra planejamento estratégico tem um grande significado, é o passo para a boa administração da empresa, processo que auxilia na tomadas de decisões e atitudes. Deve-se estar ciente que o planejamento estratégico também poderá sofrer mudanças no percurso, devido a situações que ocorreram em sua aplicação (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1987).

Conforme Nakagawa (1993, p.43):

Planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático, que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro.

O planejamento estratégico não poderá ser considerado um milagre, pois o mesmo deverá ser seguido à risca, para se transforma em boas atuações, de forma que otimize resultados e transforme ações em bons retornos a empresa.

O planejamento estratégico é o processo de evolução, conquistas de metas e dados, que caracteriza e de caráter a empresa, é o processo que define seus objetivos, avalia, observa, e estabelece novas estratégias, para o alcance dos interessados.

Conforme Oliveira (2002, p. 34) em sua justificativa:

O planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Planejamento estratégico é a forma de conter as ameaças e erros ocorridos por meios internos e externos, sendo para Almeida e Fischmann (1995, p.25) “a busca de novas idéias e oportunidades.” Onde as ameaças (pontos fracos), são transformadas em oportunidades (pontos fortes), tudo em função do cumprimento dos objetivos e missão da empresa, dando um rumo a organização e prevenindo riscos.

As empresas optam por planejar, sendo uma nova forma de se administrar, pois com o mesmo, visa-se objetivos, tais como: lucro, aumentar seus parques fabris, frota e modernização de suas máquinas.

Planejamento é a base do sucesso da empresa. Define-se planejamento como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades de mercado. E conta com o desenvolvimento de uma missão clara para a empresa (DRUCKER, 1986, p. 12).

Para iniciar o planejamento deve-se visualizar e anotar, pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças que estão a sua volta, conforme teoria de Oliveira (2002, p. 67), observou-se que a duas formas de planejamento estratégico:

- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, ‘aonde se quer chegar’ e depois se estabelece ‘como a empresa está para chegar na situação desejada’; ou
- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, ‘como se está’ e depois se estabelece ‘aonde se quer chegar’.

Sendo estas definições de extrema importância, para dar início ao planejamento. Após este passo completo podemos elaborar projetos em busca dos objetivos estabelecidos.

2.4.1 Onde estamos? Onde queremos chegar? Como podemos chegar?

O Planejamento começa com três importantes questões: Onde estamos? Onde queremos chegar? Como podemos chegar?

Onde estamos, seria o início do Planejamento. Devemos verificar o ambiente empresarial interno, pontos fortes e fracos, verificar a capacitação de nossos profissionais, aspectos financeiros, infra estrutura física, dentre outros pontos cruciais. Deve-se avaliar também o ambiente externo, pontos fortes e fracos tratam-se, de pontos políticos, sociais e econômicos que nos propiciam e também nos atrapalham, sendo assim a principal avaliação observada, de onde estamos, seria, um ambiente em construção sem qualquer planejamento.

O objetivo é onde queremos ir, para tanto devemos fazer uma análise de dados e relatórios da empresa, de forma quantitativa, para assim podermos estabelecer metas a serem seguidas, sendo ligada ao posicionamento no mercado.

Como irei chegar lá? Para cada meta deve haver um objetivo estabelecido, para assim ser concretizada, será de interesse elaborar relatórios mensais, delimitando as metas atingidas, de forma a compreender como foi atingida e suas possíveis falhas e observar os futuros focos a serem atingidos e suscetíveis mudanças no decorrer do percurso. Assim, irei atingir meu objetivo, com um planejamento, onde irei calcular meus gastos e faturamento, estabelecendo objetivos e metas a serem aplicados aos setores, para recuperar o pressuposto.

2.4.2 Missão da empresa

Uma forma muito interessante de construção de um ambiente é seus pensamentos que a princípio o constrói, esse processo caracterizasse como, Missão, passo que se estabelece onde a empresa e seus colaboradores querem chegar.

A Missão em uma empresa estabelece características à existência, sendo um elemento de integração e orientação de planos da organização, para com seus colaboradores, fornecedores e clientela, é a forma de expressar os seus objetivos.

Para o bom desenvolvimento empresarial a Missão é considerada primordial e fundamental para o sucesso, devemos ressaltar que a Missão deve ser sempre atualizada de acordo com o cenário que a mesma se encontra, tendo em mente também que a Missão é a necessidade, de forma conjunta, interna e externa.

A missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitir à empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com rentabilidade adequada.

Com essa abordagem a empresa atua em harmonia com o ambiente onde vive, reconciliando, por meio de uma seleção adequada dos produtos e serviços a serem vendidos as necessidades de mercado com sua capacidade tecnológica, financeira e de mão-de-obra (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2002, p.41).

Catelli (2001, p.50) relata que “os objetivos das empresas assim como o nosso, podem ser atingidos, após ser estabelecidos e seguidos, com estratégias e metas, podendo variar de curto ou em longo prazo.”

Cateli (2001, p. 50) relata que:

Um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de uma existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que impede das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente: é a sua Missão.

Conforme citação acima de Cateli (2001), que se refere que a existência de uma empresa é a sua situação de forma peculiar, avaliando seus ambientes internos, externos, sociais, ambientais, atuação, que originam a Missão. Pode-se observar em algumas empresas, que sua missão relata o seu produto ou serviço, e até mesmo seu modo de fabricação, é a forma mais grotesca e obsoleta de expressar a sua Missão, pois os mesmos produtos expressos, podem não satisfazer mais os clientes e acabar como a Missão sendo esquecida por seus colaboradores e clientes, pois já é considerada defasada.

O marketing é um dos principais auxiliares para atrair novos clientes, pois na divulgação da visão e objetivos da empresa, por anúncios e propagandas, pode-se expressar a verdadeira intenção da empresa para com seus clientes (CATELI, 2001).

Por isso deve-se lembrar bem, que a Missão deve expressar necessidades internas, externas, objetivos, pois a mesma é primordial para o sucesso de uma empresa.

2.4.3 Visão da empresa

Para se ter maior domínio e dados do planejamento, deverão ser estruturados uma visão, onde relata em uma abordagem mais ampla onde os responsáveis pela empresa querem chegar a um prazo mais longo.

A visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2002, p. 88).

Portanto a visão em termos mercadológicos é onde os responsáveis querem chegar, para obter um domínio de mercado e atingir os objetivos, de forma que o foco seja lucratividade em vendas ou serviços.

2.4.4 Objetivos da empresa

Os objetivos podem ser Sociais e Econômicos, sendo em sentido de obter uma maximização da eficiência, considerando a participação de cada empregado, levando em consideração ainda as exigências externas, tais como questões ecológicas, relação entre empregado e empregador e até mesmo o âmbito envolvendo relação entre empresa para com clientes e fornecedores, além da interação com a sociedade.

O objetivo pode ser classificado como quantitativo e qualitativo, o mesmo surge após as estratégias estarem estabelecidas, pois com a estratégia atingiremos o objetivo, para o surgimento do objetivo sempre se faz a seguinte pergunta: Onde pretende-se chegar.

Conforme Muller (2014, p. 47), os objetivos possuem quatro categorias:

- Objetivos de desempenho: Crescimento e rentabilidade.
- Objetivos de risco: Participação da empresa em áreas de oportunidades importantes.
- Objetivos de sinergia: Compartilhamento de potencialidades entre as UENs.
- Objetivos sociais: Atividades filantrópicas externas ao comportamento de geração de lucros.

Ainda conforme Muller (2014, p. 47), “um processo de formulação de objetivos e metas deve começar com a identificação da missão da empresa que abrange a lista de aspirações dos grupos influentes de interesse.”

Conforme Muller (2014), antes de estabelecer as metas e objetivos, deve-se abranger a missão, pois a mesma.

Segundo Mintzberg et al. (2006, p. 91):

As empresas que atingiram liderança global nos últimos 20 anos invariavelmente começaram com ambições desproporcionais a seus recursos e capacidade. Mas criaram uma obsessão de vender em todos os níveis da organização e sustentaram essa obsessão na busca da liderança global nos últimos 10 ou 20 anos. Chamamos essa obsessão de objetivo estratégico.

Sendo assim, conforme citação acima, as maiores empresas, que dominam o mercado mundial, começaram com sonhos considerados impossíveis, esses sonhos são chamados de objetivos estratégicos.

O objetivo tem como finalidade liderar e representar o plano de ação e suas estratégias, pois é através dele que se determinará a finalidade do plano de ação.

Segundo Mintzberg et al. (2006, p. 91):

O conceito também engloba um processo de gestão ativa que inclui: focar a atenção da organização na essência da vitória, motivar pessoas ao comunicar o valor da meta, deixar espaço para contribuições individuais e de equipes, sustentar o entusiasmo fornecendo definições para novas operações à medida que as circunstâncias mudam, e usar consistentemente o objetivo para guiar as alocações de recursos.

Para o objetivo ser alcançado, deve-se focar e motivar as pessoas a estar atingindo as metas, deixar espaço para contribuições, fornece definições para novas metas de acordo com as circunstâncias. O objetivo poderá ter como finalidade: ampliação do negócio, captação de recursos, busca de vantagens e oportunidades, passar os obstáculos na implementação de metas e superação de desafios. Deve-se focar sempre no ambiente externo olhando sempre a necessidade da sociedade, para podermos formar uma boa imagem, expressando preocupação, solidariedade, ensinamentos a o ambiente externo (MINTZBERG et al., 2006).

O objetivo se constitui pela criação das metas, sendo crucial, pois com ele, conseguimos obter uma visão, aonde a empresa quer chegar, ao decorrer do andamento do planejamento (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2002).

Por objetivos estratégicos entende-se, neste estudo, o alvo (resultados esperados ou estados futuros desejados) a ser atingido pela organização no período considerado. Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2002, p. 46).

Considera-se o objetivo de um planejamento, onde a empresa pretende chegar ao futuro, o mesmo é expresso através das metas, com finalidade de atuar como processo de avaliação, para o atingimento dos objetivos, estabelecendo prazos. Os objetivos podem expressar em termos de tamanho, lucratividade e solidez.

Conforme Catelli (2001, p. 52) descreve:

Integra-se ao ambiente ao lado de outras organizações, entidades e pessoas, com as quais interage satisfazendo necessidades. A organização existe porque atende a necessidades e expectativas das entidades que compõem seu ambiente, sejam elas seus proprietários, consumidores, fornecedores, empregados, bancos, governo etc.

Conforme Catelli (2001, p. 52), “do ponto de vista social, é indiscutível que se espera da empresa: Emprego, renda, desenvolvimento social, uso eficiente de recursos naturais, respeito às leis e normas sociais, tributárias, ecológicas, humanitárias.”

Catelli (2001, p.52) menciona que “devemos sempre, saciar as necessidades do âmbito externo, devendo sempre atender expectativas de pessoas e entidades que formam o seu âmbito.”

Gibson (1988, p.27), leva em consideração que o ambiente serve para estabelecer metas e objetivos, pois:

Nenhuma organização existe no vácuo. Cada uma delas deve tratar diariamente com seu ambiente. Qualquer organização está continuamente interagindo com as outras organizações e com outros indivíduos deste ambiente – o público (consumidores, estudantes, pacientes, cidadãos), fornecedores, credores, acionistas, instituições governamentais e com muitíssimas outras categorias. Cada uma dessas categorias tem algo a reclamar da organização, ou tem um conjunto de expectativas, e cada uma delas é afetada diferentemente pelos diferentes problemas.

2.4.5 Diagnóstico da empresa

“O diagnóstico da empresa é a primeira fase do planejamento estratégico, sendo de suma importância para o planejamento”, conforme Oliveira (1995, p.80).

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica 'qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos'?

Conclui-se que o diagnóstico empresarial tem por objetivo identificar a real situação da empresa, ou seja, onde se está, de uma forma geral mas que abrange o ambiente interno e externo.

2.4.6 Análise externa da empresa

O diagnóstico externo tem o papel de demonstrar a verdadeira necessidade do público externo, concorrência, aspecto político e econômico em um determinado momento.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente (OLIVEIRA, 2002, p. 92).

As organizações são um sistema aberto, e as mesmas acabam sofrendo influências externas, por isso deve-se, fazer análise do meio externo, focando sempre na missão e visão da organização, não dependendo apenas do senso de oportunidade.

Conforme Serra, Torres e Pavan (2004, p. 57):

Os fatores que influenciam o macro ambiente da atividade empresarial são muitos, e eles podem apresentar-se como elemento significativo para a identificação de oportunidades e ameaças. Por esse motivo, tanto as empresas já existentes como os empreendedores que pretendem estabelecer-se devem manter-se a par não apenas das tendências específicas de seu ramo de atividade, mas ir além, observando qualquer fator que possa ter significado.

O diagnóstico é de suma importância para tomadas de decisões, transformando assim seus produtos e serviços em qualidade, de forma que aumente suas vendas e consiga influenciar o ambiente externo.

Nesta etapa do trabalho serão levantadas as oportunidades e ameaças, que servirão de base para a elaboração das estratégias.

2.4.7 Análise interna da empresa

A análise interna da empresa compreende colocarmos em evidências as deficiências e qualidades da organização, pontos fortes, fracos e neutros, com uma visão de produto, mercado e concorrência, conforme Oliveira (2002, p. 101):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto versus mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

O ponto neutro são aqueles que no início do planejamento não possuem um destaque ou uma caracterização de ponto fraco ou forte, mas que ao longo do planejamento vai criando suas características (OLIVEIRA, 2002).

Ainda nos dizeres de Oliveira (2002), pontos fortes pode-se dizer que é o diferencial referente aos concorrentes e até mesmo seus produtos comparados com a concorrência, sendo considerados como inovadores. Pontos fracos, pode-se dizer que são os pontos onde a concorrência acaba tendo vantagem, e que a empresa em processo de planejamento deve-se superar perante a concorrência.

2.4.8 Estratégias empresariais

A estratégia é basicamente as metas estabelecidas através de análises internas e externas, oportunidades e ameaças, onde está interligada ao produto e ao mercado de atuação. Pode-se dizer que com a mesma é possível se superar em relação à concorrência, mas deve-se ter consciência que não dependemos só de estratégias e sim das oportunidades que o ambiente oferece, de forma que possa-se alcançar os objetivos. A estratégia deve ser bem estruturada, com caminhos a serem seguidos, determinar programas de ação para enfrentar os desafios, de forma que maximize os resultados propostos (OLIVEIRA, 2002).

Como ressalta Oliveira (1995, p. 172), “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.”

Deve-se citar também, que a estratégia está interligada ao setor de recursos humano (R.H.), financeiro e de recursos físicos (parte estrutural e maquinaria da empresa).

Conforme Oliveira (2002, p. 193):

Quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte pergunta-chave: 'Que destino devo dar a empresa e como devo estabelecer este destino'.

Segundo Oliveira (2007, p.404), existe quatro tipos de classificação de estratégias: A estratégia de Marketing, financeiras, produção e estratégia de recursos humanos:

- Estratégia de Marketing tem como finalidade, cultivar clientes em longo prazo e atrair novos, de forma que satisfaça os mesmos com seus produtos. Podemos classificar como estratégias de mercado, tais como: Pesquisas de mercado, promoção em propagando e publicidades, sistema de embalagem inovado, definição de logotipo e marca, desenvolvimento de um novo produto, eliminação de antigos produtos, distribuição de produtos.
- Estratégias financeiras: Segundo Oliveira a mesma se dá pelo posicionamento financeiro da empresa, onde opta-se por um desinvestimento, obtenção de fundos, extensão de créditos ao consumidor, aumentando o nível financeiro da empresa.
- Estratégias de Produção: Conforme Oliveira pode-se considerar, quando optasse por mudanças em serviços interligados a produção, tais como: Logística industrial, custos industriais, engenharia do produto e processo, arranjo físico, controle de qualidade, estoque e produtos.
- Estratégia de Recursos Humanos: Esta estratégia é de extrema importância para a empresa, pois o mesmo direciona seus serviços de acordo com o planejamento. Pode-se considerar o quadro pessoal, capacitação interna, remuneração e serviços. Deve-se definir estratégias para atrair novos e bons funcionários em relação à concorrência.

A estratégia é a forma como os gestores pretendem atingir os seus objetivos e metas estabelecidas no plano de ação. Sendo assim planejamento estratégico é de suma importância, pois com ele, é possível prever cenários, para o futuro e se prevenir de problemas na aplicação do plano de ação.

“A estratégia empresarial expressa como uma empresa utiliza seus pontos fortes existentes e potenciais para superar mudanças no meio ambiente, levando em conta seus objetivos.” (CASAROTTO FILHO, 2002, p. 36).

Conforme Torres, Serra e Pavan (2004, p. 30):

O planejamento, como foi definido anteriormente, é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará O empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico tem como função antecipar acontecimentos futuros pelas ações implementadas, de forma que alcance os seus objetivos, conclua a visão corrija erros e aproveite as oportunidades que o mercado oferece.

Conforme Oliveira (2002, p. 198) “além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias, também, têm forte influência sobre os fatores internos da empresa.”

Pode-se concluir que as estratégias são de suma importância à empresa, pois a mesma, determina as necessidades, em termos de qualificação de pessoas, lucratividade, aumento de parque fabril, vendas, sistemas, estilo de controle, definição dos objetivos, metas, onde o mesmo deve ser bem estabelecido, concreto e de fácil entendimento.

2.4.9 Plano de ação ou projeto

O plano de ação é crucial, pois nele consta todos os dados, desde características, objetivos, metas. O projeto do planejamento possui duas fases, a primeira é chamada de caracterização onde se desenvolve a parte teórica (parte inicial), e a segunda a documental onde se faz levantamento de dados, e se parte para a execução do proposto (final), o mesmo acompanha desde parte inicial de elaboração, aplicação, acompanhamento e conclusão das metas.

Segundo Muller (2014, p. 46), “já os planos de ação são o desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implantadas para atingir os objetivos. Qualquer estratégia só é boa se a execução for boa.”

Conforme citação acima, o plano de ação é todo o processo de desdobramento, para a escolha das estratégias, de forma que se possam alcançar os objetivos estabelecidos. Sendo assim todo o processo de planejamento estratégico, girará em torno do plano de ação.

2.4.10 Controle e avaliação do planejamento estratégico

O controle e a avaliação em um processo de planejamento têm a finalidade de acompanhar e avaliar, o andamento das metas e propor mudanças se necessário, verificar o desempenho de sistemas e políticas da empresa, observar as situações propostas pelo dia-a-dia, os desafios, e se os objetivos e metas propostos estão sendo aplicados, alcançados e superados.

Conforme Oliveira (2002, p.80) verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada.

Para um controle eficiente, podemos citar quatro etapas, conforme Catelli (2001, p. 146):

1. Prever resultados de decisões de forma que se possa atingir um melhor desempenho;
2. Obter informações sobre o desempenho real;
3. Comparar desempenho real com o previsto;
4. Verificar previsões e metas deficientes e corrigi-las.

Com a adoção de métodos de avaliação, deve-se observar melhoras ou pioras, na concretização das metas e objetivos propostos, a os responsáveis.

Conforme Oliveira (2002, p. 268) “o planejamento estratégico não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas da empresa, mas como um instrumento administrativo que, realmente, ajuda a empresa a “se conhecer e a ter visão do futuro.”

Para todo planejamento concretizado, mas sem o resultado esperado, através de controles e avaliações, devem-se propor novas mudanças, por isso ressalta-se que o controle e a avaliação têm um grande papel para o bom planejamento, pois é o mesmo que possibilitará o sucesso da empresa através da avaliação e controle de metas.

2.4.11 Fases do controle e avaliação do planejamento estratégico

Para o alcance de objetivos é necessário o controle e avaliação das metas. Mas para que o executivo da empresa possa obter resultados no

planejamento, os gestores juntamente com todos os responsáveis devem estruturar formas de controles e avaliação, respeitando as devidas fases do planejamento.

Assim, o controle e avaliação devem seguir alguns procedimentos, tais como:

- Estabelecimento de padrões de medida e avaliação: Onde os mesmos são decorrentes dos objetivos, metas, estratégias, normas e procedimentos, políticas e projetos da empresa.
- Medidas de desempenho apresentado: Compreende na forma de análise adotada, onde deve-se conferir medidas tomadas mediante critérios selecionados, quantidade, qualidade atingida no tempo determinado.
- Comparação do realizado com o esperado: Compreende em comparar dados reais com os projetados.
- Ação corretiva: Essa ação compreende corrigir e prevenir erros detectados no presente ou no futuro.

Caso a empresa estiver atingindo metas e objetivos através de controles e avaliações o mesmo poderá seguir conforme o estabelecido no planejamento, mas caso esteja sofrendo danos a empresa, as metas deveram ser reformuladas para obtenção de bons resultados.

3 METODOLOGIA

Para a obtenção dos objetivos propostos tem-se procedimentos metodológicos de pesquisa.

Os procedimentos metodológicos utilizados serão explanados conforme a coleta e a análise de dados.

O trabalho caracteriza-se como pesquisa, pois o mesmo é com base em teorias e formado por uma metodologia, segundo Santos e Noronha (2005 p. 57)“ metodologia é o processo organizado, lógico sendo um sistema de pesquisa, formado por regras de pesquisa.”

Este estudo caracteriza-se o objetivo como uma pesquisa descritiva, pois compõe-se de análises e demonstrações. Conforme Marion, Dias e Traldi (2002, p. 61-62), “pesquisa descritiva objetiva descrever determinado fenômeno ou população, sendo compostas por objetivos, análises de demonstrações.”

Para os procedimentos metodológicos utilizados, na elaboração deste trabalho, será classificado como uma pesquisa bibliográfica.

Segundo Pinheiro (2010, p. 22) justifica que pesquisa bibliográfica é:

Quando elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet. A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes.

Dessa forma a pesquisa bibliográfica nos permite utilizar como base, citações de diversos autores, sendo uma ampla busca de informações, tais como: livros, revistas dentre outros, podendo usufruir de vários meios de conhecimento, possibilitando uma maior compreensão do assunto.

O procedimento é classificado como um estudo de caso, para Gil (1996, p. 58):

É caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

O estudo de caso tem como base uma empresa do ramo supermercadista localizada na cidade de Morro da Fumaça, sendo um estudo aprofundado, onde será

expresso conhecimentos amplos e detalhados sobre o devido assunto, com foco em planejamento estratégico.

Já a segunda tipologia estudada é o estudo de caso, segundo Pinheiro (2010), é caracterizado como um estudo intenso e com análises.

Conforme Jung (2004, p. 158):

Pode-se definir um estudo de caso como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real, e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso serve para definir o que não está claro, podendo chegar a uma definitiva conclusão sobre o assunto em estudo. Este trabalho tem como base uma empresa do ramo supermercadista, com o objetivo de apresentar o planejamento estratégico.

Optou-se também pela forma de pesquisa qualitativa. Teixeira (2005, p. 136), afirma que:

Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação.

Com os procedimentos metodológicos definidos, será mais fácil o entendimento do assunto, facilitando no alcance dos objetivos e assuntos relacionados.

4 ESTUDO DE CASO

Atribui-se o estudo a empresa do ramo supermercadista localizada na cidade de Morro da Fumaça, que atribui sua venda a diversos produtos para diversas necessidades.

4.1 RAMO SUPERMERCADISTA

Para compreendermos melhor o ramo em estudo, se fará um breve relato da história e surgimento do ramo supermercadista no Brasil.

De acordo com o livro '50 anos de supermercado no Brasil 2002 sem pagina, o ramo supermercadista surgiu no Brasil de forma geral, nos anos 60 no mesmo período que as primeiras emissoras de televisão. O surgimento se deu devido necessidade que a sociedade tinha e suas exigências em adquirir produtos de melhores qualidades ao invés de consumir e comprar produtos básicos e necessários ao dia a dia.

Após esse desenvolvimento no ramo supermercadista, se deu o desenvolvimento de shoppings centers, pois percebeu se, a possibilidade de um mix de produtos variados e ambientes que poderiam atrair uma maior clientela e inclusive a mais exigente pelo seu espaço e conforto proporcionado.

Esse grande avanço na sociedade brasileira se deu devido a busca pelo conforto, ao lazer que o ambiente proporciona. Pois temos supermercados que proporcionam vendas de vários produtos, até mesmo de eletrodomésticos.

É esse desenvolvimento que venho propor ao Supermercado em estudo, que poderá proporcionar a seus clientes, uma qualidade de vida melhor, onde possibilitara maiores escolhas de mix de produtos, variedades de preços, lazer e conforto.

4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA E FILOSOFIA DE TRABALHO

O Supermercado em estudo, iniciou se em 1979 com um armazém localizado na Rua 20 de maio em Morro da Fumaça – SC.

No ano de 1982, o pequeno armazém tornou-se Mercado, onde se modificou e ampliou sua estrutura para atender melhor seus clientes com um *mix* de produto maior, devido ao crescimento da cidade.

Em 1992, com foco em atender melhor seus clientes e disponibilizar conforto, o Mercado passou por uma reforma onde teve que mudar de endereço, para a ampliação do mesmo, mas após sua reforma e ampliação voltou a rua 20 de maio.

Em 1992, devido ao bom desempenho e a vontade de crescer do proprietário, o mesmo optou por uma segunda loja, uma nova construção, passando para um ambiente mais amplo. Chamando-se Supermercado, localizado na Rod. SC 443 em Morro da Fumaça.

Mas devido ao aumento da carteira de clientes, exigências do mercado, e a ampliação em termos tecnológicos para atender melhor a seus clientes, o proprietário, optou em 1997 fechar o Mercado da rua 20 de maio e a outra loja da Rod. SC 443, para reformas. O Supermercado mudou-se de endereço para uma nova construção e mais ampla. Inaugurando em 1997 no dia 31 de outubro, em um novo endereço, na Avenida Celeste Recco em Morro da Fumaça – SC, com um sistema informatizado para atender melhor a seus clientes e transmitir confiança. Sendo o primeiro supermercado da cidade a possuir um sistema informatizado.

Devido ao sucesso e ao crescimento contínuo nos anos, com aumento na carteira de clientes, a exigência em oferecer um maior *mix* de produtos. Optou-se por uma área de lazer e conforto ao povo fumacense, o proprietário, decidiu construir, uma construção nova, que irá contar com um amplo estacionamento, área para restaurante, elevadores em um total de 7.000 metros quadrados. A loja antiga se tornará uma galeria com cinema e lojas.

Para compreendermos melhor a dimensão da empresa a mesma possui um faturamento mensal de: 1.584.027, o supermercado disponibilizou alguns dados referentes ao ano de 2013:

- Ativo Total: R\$ 18.274.384,00.
- Disponível: R\$ 1.302.412,00.
- Duplicatas a Receber: R\$ 360.992,00
- Estoques: R\$ 2.656.658,00
- Imobilizado: R\$ 12.580.284,00.

- Bens em Construção: R\$ 4.789.132,00.
- Fornecedores: R\$ 4.357.010,00.
- Obrigações Trabalhistas: R\$ 274.990,00
- Obrigação Tributária: R\$ 201.618,00.
- Patrimônio Líquido: R\$ 6.540.606,00.
- Lucros Acumulados: R\$ 6.378.607,00
- Receita Bruta Anual: R\$ 19.008.332,00.

Junto com a construção da história o Supermercado, possui uma filosofia de trabalho, a busca da excelência no ramo supermercadista, através do seu melhor atendimento, preços justos, desenvolvimento dos funcionários e o compromisso com a comunidade.

Para expressar aos seus funcionários os ideais, utiliza as seguintes frases, que mostra o quanto seus valores são importantes e simples de proceder:

- ‘Sorria, o sorriso alivia tensões, facilita as relações, gera confiança.’ Por isso mesmo, uma pessoa, naturalmente sorridente torna-se, aos olhos dos outros, numa pessoa simpática, atraente e cativante, por isso lembre-se, para sorrir são necessário apenas 14 músculos e para franzir a testa usamos 72 músculos.

- ‘Tenha calma, atenção e paciência, pois a ansiedade é a maior inimiga do bom funcionário.’

- Para expressar toda a sua filosofia de trabalho de forma mais resumida segundo Michael Jordan, ‘com talento ganhamos partidas, com trabalho ganhamos campeonatos.’

4.2.1 Atividades desenvolvidas

A empresa possui como ramo supermercadista, onde comercializa produtos de forma que satisfaça as necessidades de cada cliente.

A empresa conta com um grande *mix* de produtos, desde a venda de variados tipos de pães, carnes, bebidas, materiais plásticos e escolares, eletro domésticos de pequeno porte, dentre outros.

4.2.2 Mercado de atuação

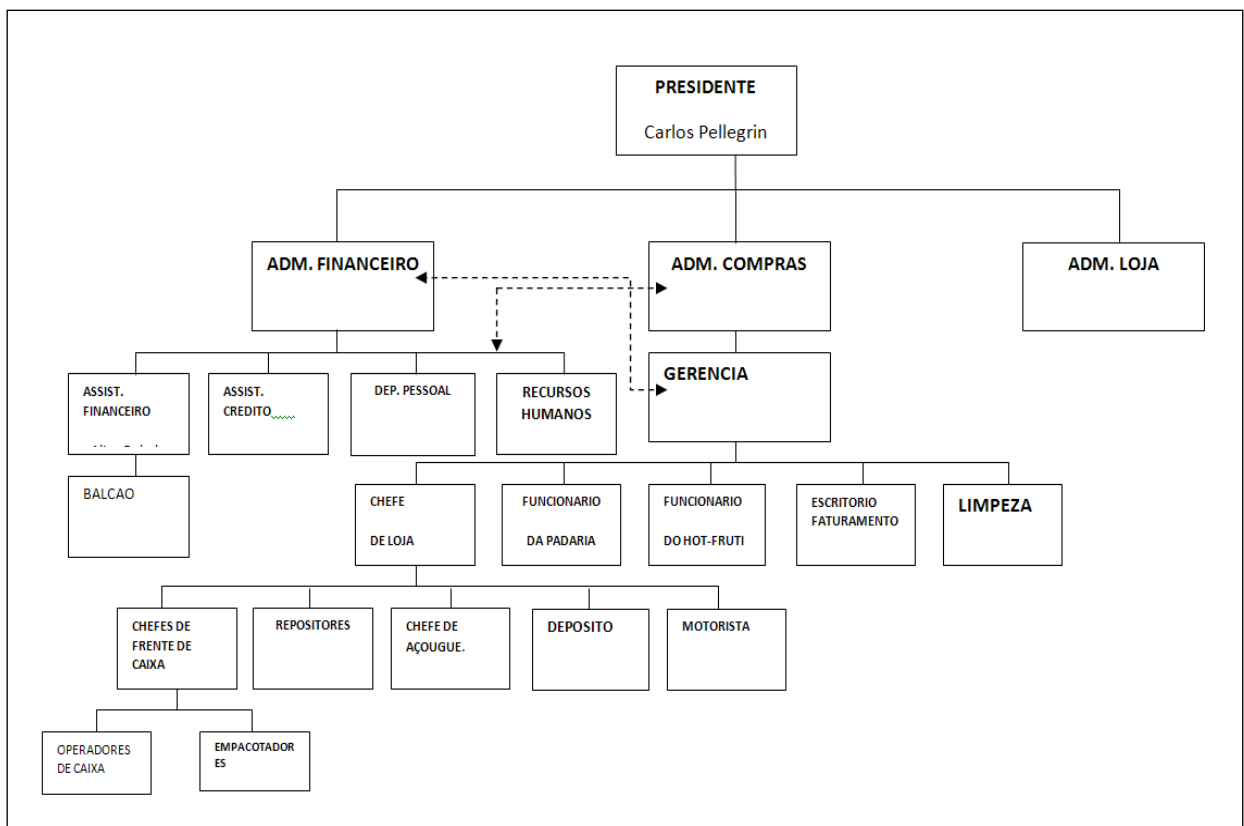
Atualmente a empresa possui 80 colaboradores onde atendem a parte interna e externa da empresa, e 4 menores aprendizes, onde geram uma obrigação trabalhista no total de: 22.915,00 mensal.

A empresa possui clientes na cidade local (Morro da Fumaça), e também nas cidades vizinhas tais como: Criciúma, Içara, Morro Grande, Sangão, Balneário Esplanada e Rincão, além de convênios com empresas da região.

4.2.3 Estrutura de gestão e recursos humanos

A empresa classifica-se como uma empresa familiar, onde a mesma auxilia o setor de recursos humanos juntamente com a responsável e a psicóloga.

Organograma:



Fonte: Dados da empresa.

4.2.4 Plano de benefício

Os funcionários possuem como benefício:

- Unimed, onde os mesmos pagam a metade das despesas mensalmente, em tratamentos, consultas, raio x, etc.
- Convênio com a Alvorada Transportes, para que os menores aprendizes possam se locomover até a cidade de Criciúma, em busca de cursos preparatórios para o mercado de trabalho.
- Todos os funcionários ganham um café da manhã e da tarde, onde desfrutam de pães e frutas.

4.2.5 Treinamento e capacitação

A empresa presta e dá valor aos estudos, pois sabem que dos estudos viram grandes profissionais que auxiliaram na administração da empresa.

A empresa possui convênio com:

- CIEE, onde o mesmo dá cursos aos menores aprendizes, conforme já citado.
- ACATS.
- ACIC.
- CDL.

4.2.6 Tecnologia

A empresa conta com um sistema informatizado fornecido pela Market Automações e dentre outros recursos que auxiliam na segurança e bom atendimento e andamento no trabalho.

4.2.7 Processo para a formulação do planejamento estratégico

A seguir iniciará-se a elaboração do planejamento estratégico, onde será apresentado a missão, visão estratégica, estabelecer princípios, diagnóstico estratégico e ao final estabelecer objetivos que ajudarão a dar uma posição para a

empresa, referente aonde a mesma quer chegar, com aplicação iniciada em 2015 e conclusão prevista para 2020.

4.2.8 Missão

Busca da excelência no ramo supermercadista, através de atendimento qualificado, preços justos, desenvolvimento dos funcionários e compromisso com a comunidade.

4.2.9 Visão estratégica

Em 2020 o Supermercado, contará com uma nova estrutura em supermercado, com elevadores, praça de alimentação, e um maior *mix* de produtos.

Estará atuando com uma gestão profissionalizada, moderna, com profissionais capacitados e motivados, com um faturamento bruto superior a R\$ 50 milhões anual e margem de lucratividade de 15%, atuando em conformidade com as leis comerciais, sociais e ambientais.

4.2.10 Estabelecimento de princípios

O Supermercado tem como seus Valores:

- Honestidade.
- Respeito.
- Comprometimento.
- Dignidade.
- Amizade.
- Responsabilidade.
- Humildade para com seus clientes.

4.2.11 Diagnóstico estratégico

É uma ferramenta que auxilia no controle e monitoramento das diretrizes prevenindo futuros erros e problemas na utilização das estratégias, de forma que se possa assim, atingir a missão estabelecida.

4.2.11.1 Análise interna

Compreende avaliar a empresa de uma forma interna, destacando pontos fracos e fortes da mesma.

a) Pontos Fortes

São características positivas, que auxiliam no bom desenvolvimento da empresa tais como: competências, recursos disponíveis, de forma que coloque a empresa em vantagem competitiva em relação a concorrência, conforme as principais pontos abaixo:

- Tradição na atuação no mercado a mais 35 anos.
- Diversificação e qualidade nos produtos e serviços que fornecem a comunidade.
- Com baixo custo sobre os produtos.
- Estabelecimento próprio e com um ambiente arrojado e diferenciado.
- Atua em uma localidade com mercados menores, de forma que consiga suportar a concorrência e abranger demais localidades da região.
- Bom atendimento e fácil comunicação com os funcionários e proprietários, de forma que os clientes sentem-se acolhidos e em casa pelos mesmos.

b) Pontos Fracos

Características negativas são pontos que transmitem limitações de recursos, em que colocam a empresa com desvantagem competitiva que acabam afetando o desempenho da mesma, tais como:

- Marketing deficitário (insuficiente).

- Sistema de informações carente e controles insuficientes.
- Falta de planejamento tributário.
- Gestão familiar.
- Falta de comprometimento de profissionais.

4.2.11.2 Análise externa

É um estudo em relação ao ambiente externo da empresa, onde são levantadas as oportunidades e ameaças do mesmo.

a) Oportunidades

Pontos que ajudaram a empresa a se desenvolver em relação a sua competição:

- Disponibilizar convênios com empresas.
- Produtos importados.
- Novos mercados.
- Vendas via internet.
- Diversificação de produtos em eletro eletrônicos.

b) Ameaças

Fatores que ameaçam o sucesso da empresa, tais como:

- Concorrentes maiores que planejam botar outros mercados na localidade.
- Ramo saturado, onde a população procura comprar produtos em Criciúma, por ser um polo do comércio, possuir produtos de melhor qualidade e preço, além de obterem uma área de lazer.
 - Auto preço de modo que fica desleal em relação a concorrência.
 - Falta de produtos importados.
 - Carga tributária alta.

4.2.12 Definição dos objetivos

Após a estruturação do diagnóstico da empresa, o próximo passo é a definição do objetivo, onde expressa em que situação a empresa estará no futuro.

4.2.12.1 Gestão e finanças

- Utilizar ferramentas modernas para o sistema de gestão.
- Possuir uma contabilidade interna, de modo que se possa ter um controle dos dados, podendo usufruir de imediatos e com eficiência.
- Possuir profissionais capacitados e motivados com o intuito de crescimento da empresa e que buscam a qualificação dos mesmos.
- Com o grande investimento conquistar uma nova gama e parceria duradoura com clientes e fornecedores de modo que se consiga em cinco anos obter o retorno do investimento realizado na nova loja.
- Atingir em cinco anos um faturamento total de: 50.000.000,00 por ano.

4.2.12.2 Mercadológicas

- Obter uma maior gama de clientes, através dos meios de comunicação tais como: Jornais e rádios da região, propagando na tv local, além do site do Supermercado.
- Ter site de vendas, onde os clientes poderão escolher seus produtos e solicitar seus pedidos pela internet.
- Entregar produtos com comodidade e conforto aos clientes.

4.2.13 Definição das estratégias

Após a definição dos objetivos estratégicos, a etapa seguinte do planejamento estratégico, será a elaboração das estratégias, que tem como finalidade eliminar os pontos fracos, neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades e as forças a favor da empresa.

4.2.13.1 Mercadológicas

a) Ampliar a linha de produtos brasileiros e trazer produtos do exterior tais como queijos, bolachas, chocolates e vinhos etc.

Período: A partir de Junho de 2015 a Dezembro de 2016.

b) Desenvolver um portal de vendas via internet, para atender melhor seus clientes e com mais precisão.

Período: A partir de Setembro de 2016 a Dezembro de 2017.

c) Vender eletrodomésticos e eletrônicos no geral.

Período: A partir de Agosto de 2016 á Julho de 2017.

d) Abrir uma nova loja na região de Esplanada ou Tubarão.

Período: A partir de Abril de 2018 á Outubro de 2020.

e) Desenvolver um açougue próprio onde possa fazer o desmembramento das carnes e emitir o seu próprio rotulo de embalagem.

Período: A partir de Abril de 2016 á Março de 2018.

4.2.13.2 Gestão e Finanças

a) Estruturar contabilidade própria, englobando processo de sistemas gerenciais, estratégico e orçamentário.

Período: A partir de Abril de 2015 á Dezembro de 2015.

b) Estruturar um departamento de suprimentos, englobando compras, estoques.

Período: A partir de Outubro de 2015 á Outubro de 2016.

c) Ser distribuidor exclusivo de empresas de grande porte da região.

Período: A partir de Abril de 2016 á Setembro de 2016.

d) Garantir entrega de produtos em máximo 4 horas após o atendimento.
Período: A partir de Abril de 2015 á Dezembro de 2015.

e) Profissionalizar o processo de gestão de familiar para profissional.
Período: A partir de Abril de 2017 á Dezembro de 2017.

f) Estabelecer política de remuneração por desempenho para os cargos de gerência.

Período: A partir de Abril de 2016 á Junho de 2017.

4.2.14 Elaboração dos planos de ação

Para cada estratégia definida, se dá o plano de ação, onde indicará o responsável pela atuação do mesmo, metas e prazos de conclusão.

Esta elaboração tem por finalidade a eficiência dos devidos responsáveis pela ação e o sucesso do planejamento juntamente com a empresa.

Estes projetos deverão entrar em atuação a partir de novembro de 2015, juntamente com o orçamento de gastos e despesas para a elaboração do mesmo.

Estratégia 01: Ampliar a linha de produtos brasileiros e internacionais.

Objetivo: Mercadológicas

Período: Junho de 2015 a Dezembro de 2016.

Quadro 1 - Estratégia 01.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Estruturar o setor de Compras e equipe.	30/06/2015	Lucas
2. Realizar pesquisas com clientes, para ver demais produtos que poderiam ser vendidos.	30/08/2015	Lucas
3. Realizar pesquisas com clientes, para conhecer os produtos que os clientes precisaram e não encontraram.	30/10/2015	Lucas
4. Pesquisa em concorrência para ver produtos que estão sendo vendidos.	30/12/2015	Lucas
5. Homologar novos Fornecedores.	30/01/2016	Lucas
6. Realizar pesquisa de preço, marca e bonificações com fornecedores.	30/04/2016	Lucas
7. Disponibilizar ao profissional de Compras, informações necessárias sobre os produtos para análise e aprovação no mercado.	30/07/2016	Lucas
8. Disponibilizar á fornecedores o espaço na loja, para promotores de vendas, oferecer novos produtos.	30/09/2016	Lucas
9. Divulgar o novo mix de produtos, utilizando panfletagem,	30/11/2016	Lucas

jornal, televisão, rádio e os recursos de mídia possíveis.		
10. Acompanhar vendas dos novos produtos.	30/12/2016	Lucas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia 02: Desenvolver um portal de vendas via internet.

Objetivo: Mercadológicas.

Período: Setembro de 2016 a Dezembro de 2017.

Quadro 2 - Plano de ação para estratégia 02.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Contratar profissionais para desenvolvimento do portal de vendas.	30/09/2016	Lucas
2. Verificar a capacidade do sistema gerencial (ERP), em integrar as informações junto ao novo portal e vice versa.	30/10/2016	Lucas
3. Definir região de atendimento, de acordo com a política de entrega.	30/11/2016	Lucas
4. Conhecer, analisar e aprovar sistema de logística e transporte.	30/12/2016	Lucas
5. Elaborar testes de funcionamento, atendimento e entrega.	30/02/2017	Lucas
6. Estruturar o setor de vendas e montar equipe.	30/04/2017	Lucas
7. Oferecer cursos de capacitação e atendimento.	15/06/2017	Lucas
8. Começar a funcionar o sistema.	30/07/2017	Lucas
9. Fazer pesquisa de satisfação do cliente.	30/08/2017	Lucas
10. Acompanhar os resultados	01/12/2017	Lucas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia 03: Venda de Eletrodomésticos e Eletrônicos.

Objetivo: Mercadológicas

Período: Agosto de 2016 Julho de 2017.

Quadro 3 - Plano de ação para estratégia 03.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Fazer levantamento de produtos para venda em pesquisa com clientes.	24/08/2016	Lucas
2. Ver na concorrência, valores e marcas de produtos, mais vendidas em Supermercados.	06/09/2016	Lucas
3. Pesquisar em fornecedores, marcas, valores e bonificações.	30/09/2016	Lucas
4. Estabelecer procedimentos para atendimento de garantia dos produtos.	04/10/2016	Lucas
5. Definir o espaço físico dentro da loja, onde os produtos deverão ser demonstrados.	28/10/2016	Lucas
6. Capacitar equipe para atendimento.	04/11/2016	Lucas
7. Contratar profissional técnico para desenvolvimento de projeto elétrico para o novo espaço.	04/12/2016	Lucas
8. Passar para o Supervisor de Compras, relatório com principais marcas e produtos pesquisados, para aprovação.	06/02/2017	Lucas
9. Analisar a forma ideal para acomodar os produtos no espaço.	30/03/2017	Lucas
10. Botar na prateleira para venda.	03/04/2017	Lucas
11. Ver aceitação de produtos com suas respectivas avaliações	02/07/2017	Lucas

de vendas mensais.		
--------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia 04: Abrir uma nova loja na região de Esplanada ou Tubarão.

Objetivo: Gestão e Finanças

Período: Abril de 2018 a Outubro de 2020

Quadro 4 - Plano de ação para estratégia 04.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Fazer cálculos orçamentários de despesas, pesquisa local com relação a abertura na Praia da Esplanada e Tubarão.	06/04/2018	Lucas
2. Conhecer perfil de cliente local, através de pesquisas.	30/07/2018	Lucas
3. Definir local estratégico.	30/10/2018	Lucas
4. Definir a viabilidade de investir em imóvel ou alugar espaço.	30/12/2018	Lucas
5. Analisar resultados de Orçamentos e Pesquisas de campo.	28/02/2019	Lucas
6. Contratar profissional técnico para projeto arquitetônico.	30/03/2019	Lucas
6. Definir horário de funcionamento.	30/05/2019	Lucas
7. Definir transferência de funcionários	30/08/2019	Lucas
8. Contratar novos funcionários.	30/11/2019	Lucas
9. Comprar ou transferir novas máquinas e equipamentos.	30/03/2020	Lucas
10. Treinar nova equipe	30/06/2020	Lucas
5. Inaugurar abertura.	10/10/2020	Lucas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia 05: Desenvolver um açougue Próprio.

Objetivo: Mercadológicas.

Período: Abril de 2016 Março de 2018.

Quadro 5 - Plano de ação para estratégia 05.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Pesquisar no mercado um sistema de açougue Próprio.	06/04/2016	Lucas
2. Verificar e providenciar todas as licenças e exigências burocráticas junto aos órgãos competentes do Supermercado.	06/05/2016	Lucas
3. Homologar novos fornecedores.	30/07/2016	Lucas
3. Verificar e exigir todas as licenças e exigências burocráticas junto aos órgãos competentes do Produtor.	30/08/2016	Lucas
4. Definir o espaço físico dentro da loja, onde será o funcionamento do açougue.	30/08/2016	Lucas
5. Contratar profissional técnico para desenvolvimento de projeto elétrico para o novo espaço.	30/01/2017	Lucas
6. Estruturar maquinário e equipe	01/03/2017	Lucas
3. Promover curso de capacitação de corte e desmembramento de carne, higiene e atendimento	01/06/2017	Lucas
4. Começa a funcionar.	01/09/2017	Lucas
5. Fazer pesquisa junto ao cliente de satisfação e qualidade do produto.	01/12/2017	Lucas

6. Ver resultados e fazer análises mensais.	04/03/2018	Lucas
---	------------	-------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia 06: Obter uma contabilidade própria, englobando processo gerenciais.

Objetivo: Gestão e Finanças

Período: Abril de 2015 a Dezembro de 2015.

Quadro 6 - Plano de ação para estratégia 06.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Contratar um contador.	06/04/2015	Lucas
2. Estruturar uma equipe capacitada.	30/05/2015	Lucas
3. Oferecer curso de especialização em carga tributária, SPED, escrita fiscal, dentre outros.	30/06/2015	Lucas
4. Estruturar Plano de Contas.	30/08/2015	Lucas
5. Definir Centro de Custos.	30/10/2015	Lucas
4. Estar com uma estrutura formada, estruturada e especializada.	02/12/2015	Lucas

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 07: Estruturar um departamento de suprimentos.

Objetivo: Gestão e Finanças.

Período: Outubro de 2015 a Outubro de 2016.

Quadro 7 - Plano de ação para estratégia 07.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Contratar Comprador com experiência nos novos produtos oferecidos pelo Supermercado.	30/10/2015	Lucas
2. Definir os números de cotações que o comprador deverá fazer junto aos fornecedores.	28/02/2016	Lucas
3. Definir quem será responsável por aprovar as compras.	10/04/2016	Lucas
4. Definir limites de compras, para barganhar bonificações junto á fornecedores.	30/06/2016	Lucas
7. Definir local de carga e descarga.	30/09/2016	Lucas
8. Definir política de carga e descarga, com agendamentos de horários.	05/10/2016	Lucas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia 08: Ser distribuidor exclusivo de empresas de grande porte da região.

Objetivo: Gestão e Finanças.

Período: Abril de 2016 a Setembro de 2016.

Quadro 8 - Plano de ação para estratégia 08.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Fazer listagem das principais empresas da região que deseja atender.	06/04/2016	Lucas
2. Definir e estabelecer regras para convênios.	30/04/2016	Lucas

3. Contratar Representantes.	30/05/2016	Lucas
4. Definir região de atuação de cada representante.	30/05/2016	Lucas
5. Início do trabalho dos representantes.	30/06/2016	Lucas
6. Definir quem será o responsável em acompanhar e dar suporte aos representantes.	30/06/2016	Lucas
4. Visitar analisar perfil das empresas que fecharam negócio.	30/07/2016	Lucas
5. Analisar e definir Metas de vendas com percentuais gradativos de comissões.	30/07/2016	Lucas
6. Cobrar mensalmente dos representantes os relatórios de visitas.	30/08/2016	Lucas
7. Acompanhar a evolução de vendas junto às empresas.	30/08/2016	Lucas
8. Analisar mensalmente os produtos mais vendidos.	10/09/2016	Lucas
9. Identificar causas de possíveis quedas de vendas.	30/09/2016	Lucas

Fonte: Elaborado pelo auto.

Estratégia 09: Garantir entrega de produtos em máximo 4 horas.

Objetivo: Gestão e Finanças

Período: Abril de 2015 Dezembro de 2015.

Quadro 9 - Plano de ação para estratégia 09.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Conferir produtos no carregamento.	30/04/2015	Lucas
2. Fornecer uniformes aos entregadores.	30/04/2015	Lucas
3. Fornecer identificação padronizada aos entregadores.	30/05/2015	Lucas
4. Controlar data e hora de saída e entrada dos caminhões na empresa.	30/05/2015	Lucas
5. Contratar profissionais para equipe de transporte.	06/06/2015	Lucas
6. Treinar equipe de logística.	30/06/2015	Lucas
7. Definir funcionário responsável pelo setor.	30/07/2015	Lucas
8. Definir controles para acompanhamento de horários de saídas e entregas.	30/07/2015	Lucas
9. Acompanhar Controles e resultados.	30/08/2015	Lucas
10. Garantir Entrega ao cliente em menos de 4 horas	02/12/2015	Lucas

Fonte: Elaborado Pelo Autor

Estratégia 10: Profissionalizar o processo de gestão.

Objetivo: Gestão e Finanças.

Período: Abril de 2017 a Dezembro de 2017.

Quadro 10 - Plano de ação para estratégia 10.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Distribuir cargos entre familiares, tarefas e competências.	06/04/2017	Lucas
2. As mesmas informações deverão ser divulgadas aos funcionários.	30/04/2017	Lucas
3. Ver prioridades e mudanças.	30/06/2017	Lucas
4. Identificar melhorias.	30/11/2017	Lucas
5. Ver resultados comparativos mensais.	30/12/2017	Lucas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia 11: Remuneração por desempenho.

Objetivo: Gestão e Finanças.

Período: Abril de 2016 a Junho de 2017.

Quadro 11 - Plano de ação para estratégia 11.

Atividade	Prazo	Responsável
1. Apresentar a equipe.	06/04/2016	Lucas
2. Apresentar serviços.	30/06/2016	Lucas
3. Estabelecer metas	30/03/2017	Lucas
5. Ver resultados de compras e vendas com foco em economia e metas atingidas.	30/06/2017	Lucas

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir com este trabalho acadêmico, que o planejamento é de suma importância, para administrar, organizar, estruturar e direcionar uma empresa, pois através do mesmo é possível estabelecer metas, para a conclusão dos objetivos, de forma que possa visar lucro e conseqüentemente a ampliação do negócio.

Conforme comentado em relação a contabilidade da empresa em estudo, pode-se concluir que uma contabilidade com dados confiáveis e informações precisas, pode-se obter maiores resultados, por isso conforme metas estabelecidas, solicita-se uma contabilidade própria devido a estrutura ampla que a empresa possui, devido ao crescimento nos últimos anos.

Com relação aos objetivos propostos, apresentou-se a fundamentação teórica acerca do tema, estabeleceram-se os objetivos, realizou-se um diagnóstico estratégico levantando as principais forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças, no intuito de estabelecer estratégias para o atingimento dos objetivos futuros da empresa em estudo.

Entende-se que com a implementação do planejamento estratégico proposto neste estudo, o Supermercado em estudo será no futuro uma empresa de referência no mercado, nos seus processos de gestão e de atuação como comércio de produtos em geral.

O profissional de contabilidade, será peça fundamental para implementação deste processo, pelo seu conhecimento adquirido ao longo do tempo nas ferramentas de gestão e no processo contábil em geral.

Atualmente, no mundo moderno e na globalização que vivemos, as empresas que não adotam as ferramentas de gestão adequadas, dificilmente conseguirão atingir um futuro de sucesso, com crescimento sustentado e operar com bons resultados, que é o que almeja os empresários de qualquer ramo. Sendo assim, não pode ser diferente com os empresários no ramo supermercadista, que planejando seu futuro com os melhores profissionais do mercado, terá seu sucesso garantido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P; HAYES, Robert L; ARAUJO, Carlos Roberto Vieira de. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- BATEMAN, T. Snell, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**, gecon.2 ed São Paulo: Atlas, 2001.
- CINQUENTA anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe comunicação, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, c1986.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991-1995.
- GIBSON, James L. **Organizações, comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 ed São Paulo: Atlas, 2007.
- MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.
- _____. **Introdução à controladoria conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993-1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia e pratica.** 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 5. ed. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 5 ed São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico conceitos, metodologia e práticas.** 9 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

_____. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

SANTOS, Clóvis Roberto dos; NORONHA, Rogeria Toler da Silva de. **Monografias científicas: tcc, dissertação, tese.** São Paulo: Avercamp, 2005.

SANTOS, Luiz Alberto Alves do. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: Planejamento e controle.** 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1985.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** 1 ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

SOBANSKI, Jaerti J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado.** 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa.** 3 ed Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.