

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MÔNICA DE ALMEIDA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UMA PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DO  
SETOR SUPERMERCADISTA, LOCALIZADA NO EXTREMO SUL DE SANTA  
CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2016**

**MÔNICA DE ALMEIDA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UMA PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DO  
SETOR SUPERMERCADISTA, LOCALIZADA NO EXTREMO SUL DE SANTA  
CATARINA**

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. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

**CRICIÚMA**

**2016**

**MÔNICA DE ALMEIDA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UMA PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DO  
SETOR SUPERMERCADISTA, LOCALIZADA NO EXTREMO SUL DE SANTA  
CATARINA**

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, 28 de junho de 2016

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Esp. - UNESC - Orientador

---

Prof. Ademir Borges – Esp. - UNESC - Examinador

**Dedico este trabalho àqueles que amo incondicionalmente, primeiramente a Deus, aos meus pais José e Celestina, meus exemplos de vida, ao meu noivo Waldner, que sempre esteve em meu lado em todos os momentos, e as minhas irmãs, sobrinhos (as) e cunhados, minha família que é base em minha vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que sempre me guia pelo caminho certo, iluminando com muita força e sabedoria para atingir meus objetivos, pois sem Ele nada é possível.

Aos meus pais José e Celestina, que sempre me apoiaram, incentivaram, acreditando em meu potencial. Ensinando os valores essenciais da vida, são exemplos de honestidade, meus melhores amigos, meu porto seguro, com quem sei que sempre posso contar. O meu muito obrigada por toda a dedicação e carinho, em que as palavras não conseguem expressar o quão agradecida sou a vocês.

Ao meu noivo, que desde o início desta caminhada esteve sempre ao meu lado me incentivando e mostrando o quanto eu sou capaz. A compreensão, amor, carinho, o ombro amigo nos momentos difíceis e os sorrisos dos momentos bons compartilhados, sempre me mostrando o lado positivo de toda situação. Agradeço de todo meu coração todo o apoio dedicado em todos os momentos.

As minhas irmãs Maristela, Márcia e Mariselma, aos meus sobrinhos Sabrina, Beatriz, Gabriela, Gustavo, José e Eloiza e aos meus cunhados Ademir, Wanderlei e Marcos, por todo carinho e força nessa caminhada.

Aos meus colegas de classe e principalmente a Poliana, uma amiga que se tornou uma irmã nesta trajetória, onde teremos muitas histórias a contar e muitas que ainda acontecerão.

A todos os professores que se tornaram amigos que repassaram seus ensinamentos no decorrer de todas as fases, mestres que ensinaram não apenas a teoria, mas exemplos para a vida, detalhes essenciais para ser um profissional de valores. Em especial ao professor Realdo, pelas horas dedicadas e paciência exercida essenciais para a elaboração do trabalho.

Enfim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram na concretização deste sonho, meu Muito Obrigada!

**“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito bela para ser insignificante”. Charles Chaplin**

## RESUMO

Almeida, Mônica de. **Planejamento Estratégico – Uma Proposta para uma Empresa do Setor Supermercado, localizada no Extremo Sul de Santa Catarina. 2016. 54 p.** Orientador: Realdo de Oliveira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de Planejamento Estratégico, ferramenta de suma importância para a elaboração das estratégias e alcance dos objetivos traçados pela empresa, demonstrando aos administradores o rumo a ser seguido com as perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para alcançar tais objetivos foi elaborado o plano de ação com as metas definidas para cada período e colaborador. Neste trabalho foram utilizadas fontes bibliográficas para aprofundar o conhecimento do tema abordado. Foi realizado estudo de caso em uma empresa do setor supermercadista, com base em entrevistas com gestores, efetuando o levantamento financeiro estatístico para avaliar a situação da empresa. Desta forma, foi proposto um modelo de plano de ação e suas respectivas estratégias e ferramentas para acompanhamento da execução. A conclusão reforça a adoção do artifício proposto para o cumprimento do planejamento estratégico na busca pelo crescimento organizacional, que fornece uma visão ampla do cenário da empresa para avaliar as estratégias para a organização.

**Palavras-chave: Estratégias. Planejamento Estratégico. Gestão.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de descrição e tipos de planejamento .....	16
Figura 2 - Etapas do planejamento estratégico .....	21
Figura 3 - Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente .....	27
Figura 4 - Modelo básico de formação de estratégia da escola do design.....	30
Figura 5 - Medidas não financeiras de controle e avaliação de desempenho e resultados.....	34
Figura 6 - Produtos.....	39
Figura 7 - Etapas do Estudo.....	40
Figura 8 - Valores.....	42
Figura 9 - Cenários.....	43
Figura 10 - Fatores-chave de sucesso .....	44
Figura 11 - Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	44
Figura 12 - Oportunidades e Ameaças.....	45
Figura 13 -Matriz SWOT.....	46



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos e níveis de planejamento nas empresas .....	17
Quadro 2 - Componentes da Análise do Ambiente Externo .....	26
Quadro 3 - Método 5W2H .....	31
Quadro 4 – Indicadores Financeiros .....	33
Quadro 5 - Objetivos e Estratégias .....	48
Quadro 6 - Indicadores de Acompanhamento.....	49
Quadro 7 - Etapas do Plano de Ação.....	50
Quadro 8 - Plano de ação .....	51

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
<b>2.2.1 Tipos de Planejamento</b> .....	<b>16</b>
2.3 CULTURA CORPORATIVA .....	17
2.4 A VANTAGEM COMPETITIVA NA VISÃO DE PORTER .....	18
<b>2.4.1 As Cinco Forças de Porter</b> .....	<b>18</b>
2.4.1.1 Rivalidade entre os concorrentes .....	19
2.4.1.2 Poder de Negociação dos Clientes .....	19
2.4.1.3 Poder de Negociação dos Fornecedores .....	19
2.4.1.4 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes .....	20
2.4.1.5 Ameaça de produtos substitutos .....	20
2.5 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA.....	20
2.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	21
<b>2.6.1 O Negócio</b> .....	<b>22</b>
<b>2.6.2 Missão</b> .....	<b>22</b>
<b>2.6.3 A Visão</b> .....	<b>23</b>
<b>2.6.4 Os Valores</b> .....	<b>23</b>
<b>2.6.5 Fatores chave de sucesso</b> .....	<b>24</b>
2.7 ANÁLISE DE AMBIENTE .....	24
<b>2.7.1 Análise Interna</b> .....	<b>25</b>
<b>2.7.2 Análise Externa</b> .....	<b>26</b>
<b>2.7.3 Matriz SWOT</b> .....	<b>27</b>
2.8 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	28
2.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	28
2.10 ESTRATÉGIAS .....	29
2.11 PLANO DE AÇÃO .....	31
2.12 INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO.....	32

<b>2.12.1 Indicadores Financeiros</b> .....	<b>32</b>
<b>2.12.2 Indicadores não Financeiros</b> .....	<b>33</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	36
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>38</b>
4.1 A EMPRESA .....	38
<b>4.1.1 Caracterização</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1.2 Clientes</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1.3 Produtos e serviços</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1.4 Formas de Tributação</b> .....	<b>40</b>
4.2 ETAPAS DO ESTUDO .....	40
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	41
<b>4.3.1 Negócio</b> .....	<b>41</b>
<b>4.3.2 Missão</b> .....	<b>41</b>
<b>4.3.3 Visão</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3.4 Valores</b> .....	<b>42</b>
4.4 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	42
<b>4.4.1 Cenários</b> .....	<b>42</b>
<b>4.4.2 Fatores-chave de sucesso</b> .....	<b>43</b>
<b>4.4.3 Análise Interna</b> .....	<b>44</b>
<b>4.4.4 Análise Externa</b> .....	<b>45</b>
<b>4.4.5 Matriz SWOT</b> .....	<b>46</b>
4.5 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	47
<b>4.5.1 Posicionamento Estratégico</b> .....	<b>47</b>
<b>4.5.2 Objetivos e Estratégias</b> .....	<b>47</b>
4.6 A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	49
<b>4.6.1 Indicadores de acompanhamento</b> .....	<b>49</b>
<b>4.6.2 Planos de Ação</b> .....	<b>50</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para manter-se no mercado competitivo são necessárias constantes estratégias. Desta forma, esta pesquisa tem a finalidade de demonstrar a importância de um bom planejamento, que disponibiliza ferramentas essenciais para alcançar o sucesso da empresa, elaborando um plano de ação, pois não tem valia apenas estratégias sem sua aplicação.

Neste sentido, na sequência deste capítulo visa-se demonstrar a importância do tema escolhido, apresentando primeiramente a abordagem do tema. Em seguida os objetivos e justificativa que explica os motivos da escolha do tema e viabilidade deste trabalho acadêmico.

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O Planejamento é uma ferramenta de suma importância para a atividade da empresa e conseqüentemente seu desenvolvimento. Muitos empresários, principalmente pequenos, acreditam que o Planejamento Estratégico possui um custo elevado para implementação, o que pode não ser a realidade.

No mercado atual, em constante modernização, se a organização não tiver um bom planejamento não irá se destacar. Segundo Oliveira (2004, p. 35), “pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.”

A finalidade do planejamento é alcançada com o desenvolvimento de processos, aplicação de técnicas e estabelecimento de ações, em que devem ser avaliadas as implementações futuras de decisões presentes, para identificar qual tomada de decisão é necessária para o futuro da empresa, sempre de modo eficiente, compreensível e rápido. Essas etapas têm como propósito reduzir a incerteza envolvida em um processo decisório e assim aumentar a probabilidade do alcance dos objetivos, desafios e metas da organização (OLIVEIRA, 2004).

Conforme pesquisa do SEBRAE em 2012, três de cada dez pequenas empresas abertas não sobrevivem aos dois primeiros anos de operação, e as maiores causas desta estatística estão relacionadas à falta de planejamento estratégico e erros na administração, principalmente nos primeiros anos de vida. Muitos empresários começam a atuar sem um plano de negócio, não possuem uma

análise do mercado e um planejamento para conseguir lidar com as concorrências, avaliar seus custos. Segundo pesquisa do SEBRAE Nacional, a taxa de mortalidade das organizações nos primeiros dois anos de atividade é de 26,9% no país. Em alguns Estados, a situação se agrava, como por exemplo Pernambuco, que tem o maior índice de falências: 42% das empresas fecham as portas antes de completar dois anos (FERREIRA, 2012).

Diante do exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: quais as etapas a serem seguidas na elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa do setor supermercadista?

## 1.2 OBJETIVOS

Conforme tema e problema apresentado, este trabalho tem por objetivo geral desenvolver uma proposta de Planejamento Estratégico em uma empresa de pequeno porte.

Para atingir o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer a organização, seu planejamento e sua gestão para avaliar qual melhor estratégia a ser aplicada;
- Definir as fases do planejamento estratégico que serão aplicáveis à proposta;
- Demonstrar uma proposta de planejamento estratégico com o modelo apresentado.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente muitas empresas não utilizam as ferramentas de planejamento estratégico. No índice de falência das organizações, dentre os principais motivos, segundo SEBRAE, está a falta de um planejamento estratégico. Assim destaca-se a relevância de um planejamento de curto e especialmente de longo prazo, pois a falta desses mecanismos na gestão das empresas pode impedir a clareza de uma eventual falha no processo de gestão ou inviabilidade de investimento. Sendo assim, sua continuidade pode ficar comprometida, impedindo que a empresa alcance seus objetivos.

O estudo em questão ainda justifica-se pelo fato de o planejamento estratégico ser uma ferramenta que possibilita avaliar os ambientes internos e externos, identificando os pontos fortes e pontos fracos, as ameaças e oportunidades, para que possam ser aproveitados os pontos fortes e sanados os pontos fracos, a fim de contribuir com o alcance do sucesso da empresa.

Para destacar a importância do planejamento estratégico, além de executá-lo deve-se aprofundar-se na literatura as abordagens sobre planejamento estratégico, a fim de informar as relevâncias e passos para elaboração, e demonstrando em um estudo de caso todo esse conhecimento para executá-lo.

De forma prática, este trabalho possui relevância de demonstrar ao empresário que não faz uso do planejamento estratégico e não sabe suas vantagens, a importância, colocando em prática especificando as fases de elaboração. Por meio deste estudo muitas empresas poderão utilizar esta ferramenta, a fim de contribuir com o sucesso do negócio.

Cabe salientar que as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com a empresa no processo de planejamento estratégico também terão oportunidade de crescimento pessoal, visto que se a organização se desenvolve tem-se uma maior necessidade de a empresa investir em pessoas e no ambiente de trabalho. Todo este processo possui relevância para a organização que está aplicando o planejamento estratégico, mas também relevância social da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa desenvolver a fundamentação teórica sobre o Planejamento Estratégico, apresentando o entendimento, conceitos e características de vários autores para este tema, assim facilitando a elaboração do estudo de caso.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A origem da estratégia já vem de longa data, conforme Andrade (2012, p. 3) relata:

A estratégia constitui um tema bastante recente no meio empresarial, mas a sua origem é muito antiga. Há cerca de 2.500 anos, Sun Tzu, um filósofo que se transformou em general, escreveu o mais famoso dos antigos manuais estratégicos chineses: *A arte da guerra*. Assim, muitos dos conceitos utilizados no mundo nos *negócios* têm seus antecedentes no campo militar: “a palavra *estratégia* procede da palavra grega *strategos*, formada por *stratos*, que significa exército, e – *ag*, que significa dirigir.

Sua origem possui relação com as guerras mundiais, em que se utilizou de estratégia. O poderio militar era utilizado para atacar os concorrentes, que eram na verdade as nações, onde se estudou o concorrente, diferente de guerras anteriores, em que era utilizado mais da força (TZU, 2002).

A Estratégia possui como propósito atender as finalidades da organização e buscar alternativas para alcançar os objetivos e metas da empresa. Conforme Oliveira (2009, p. 4):

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa. É por isto que as estratégias devem apresentar efetiva interligação com os projetos das empresas.

Saber onde chegar é um marco para a empresa que executa uma boa Estratégia, que pode ser conceituada também como um processo que possui função de facilitar o alcance da situação futura desejada pela organização (ANDRADE, 2012).

O principal instrumento utilizado para ter um desenvolvimento bem-

sucedido da Estratégia é o Planejamento Estratégico. Após apresentados os conceitos da Estratégia, parte-se para a definição desta ferramenta de suma importância na contabilidade gerencial.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente ainda existe um pré-conceito que o Planejamento Estratégico é realizado apenas em grandes empresas, o que constitui-se em engano, pois é um instrumento que pode ser utilizado por todas as organizações.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 28), “estratégia e planejamento têm significados distintos, mas devem coexistir, pois um precede o outro, e o planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados.” Assim como Andrade (2012, p. 15) define que “o planejamento estratégico é uma função dos princípios dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos.”

Almeida (2001) ressalta que o Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura organizar as ideias das pessoas, para que assim possa ser criada uma visão do caminho que deve ser seguido. Após ordenar as ideias, são ordenadas as ações, e nesta fase realiza-se a implementação do Plano Estratégico, para que desta forma, com muito foco e esforços, caminhe na direção pretendida.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2004, p. 48).

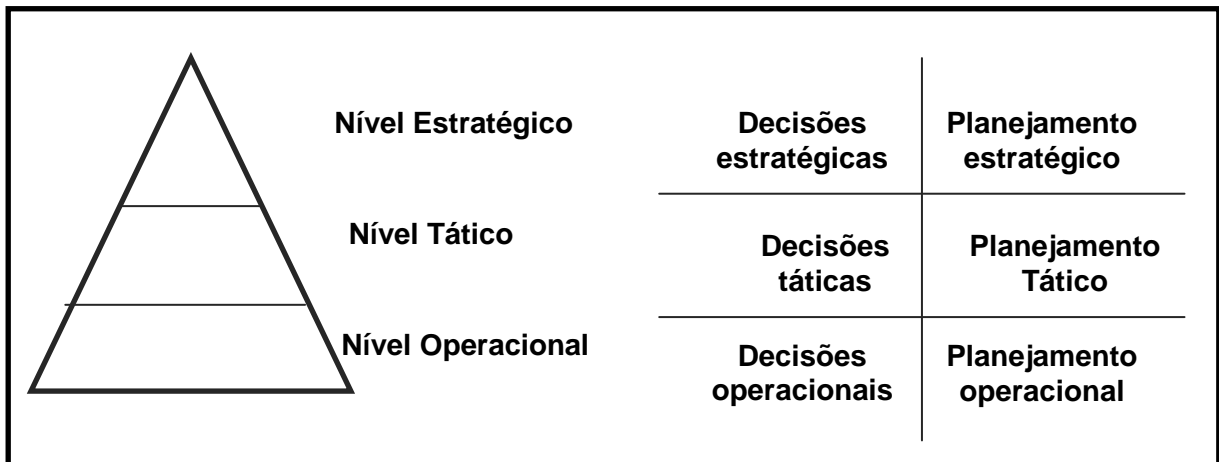
Desta forma, a realização de um Planejamento Estratégico bem alinhado coloca à empresa uma visão ampla para o futuro, pois as decisões tomadas no presente irão refletir no futuro, e influenciarão diretamente nos resultados e objetivos traçados. Assim como Drucker (1998, p. 131) sintetiza que “a esse respeito, a direção não tem escolha: precisa prever o futuro, tentar moldá-lo e equilibrar as metas a curto e a longo prazo.”



### 2.2.1 Tipos de Planejamento

Oliveira (2004) divide o planejamento em três tipos: Estratégico, Tático e Operacional.

Figura 1 - Níveis de descrição e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2004, p. 45).

A Figura 1 demonstra de forma hierárquica os tipos de planejamento, em que para cada situação utiliza-se o planejamento mais adequado, mas todos com o enfoque de buscar decisões estratégicas para alcançar os objetivos da empresa.

O nível estratégico abrange a empresa como um todo, assim relacionando as estratégias e ações necessárias para alcançar os objetivos de longo prazo. Já o nível tático relaciona os objetivos de curto prazo, também desenvolvendo as estratégias e ações, mas que afetam parte da empresa, colocando enfoque em uma determinada área da empresa, desenvolvendo um planejamento tático. Por fim, o nível operacional se direciona em uma atividade específica, é mais restrito comparado ao nível tático, onde se tem os planos de ação ou planos operacionais, com as decisões necessárias para o melhor resultado da organização.

Quadro 1 - Tipos e níveis de planejamento nas empresas

Tipo					Nível
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano na estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Oliveira (2004, p. 46).

O quadro 1 demonstra mais detalhadamente as características das áreas que cada tipo compreende, onde pode-se observar que o Planejamento Estratégico avalia a empresa como um todo, o Planejamento Tático por áreas respectivas da empresa e o Planejamento Operacional mais especificado para cada atividade da empresa.

### 2.3 CULTURA CORPORATIVA

Para Chiavenato (2005, p. 6), “o Comportamento Organizacional (CO) refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Preocupa-se com a influência das pessoas e grupos sobre a organização e, vice-versa, com a influência das organizações sobre as pessoas e grupos.” Luz (2003, p. 14) complementa que a cultura corporativa representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.”

Assim como cada país tem sua cultura, as empresas se caracterizam por culturas organizacionais específicas, em que cada uma possui sua própria Cultura

Organizacional ou Cultura Corporativa. Desta forma, para se conhecer uma organização, primeiramente deve ter conhecimento de sua cultura. Trabalhar em uma organização, atuar em suas atividades, desenvolver sua carreira nela é estar participando da cultura organizacional (CHIAVENATO, 2005).

Contudo, pode-se afirmar que a cultura de uma organização está diretamente ligada às ações e decisões da empresa, assim determinando o comportamento de seus membros e colaboradores no ambiente de trabalho.

## 2.4 A VANTAGEM COMPETITIVA NA VISÃO DE PORTER

A vantagem competitiva pode ser definida da seguinte forma:

a vantagem competitiva envolve uma ou várias características como por exemplo: a vantagem competitiva precisa ter valor para os clientes; ela não pode ter outras vantagens competitivas substitutas disponíveis prontamente aos concorrentes; a vantagem competitiva precisa ser sustentável; características estas que permitem a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, com isso acaba diferenciando-se dos concorrentes e em consequência acaba obtendo vantagens no mercado em que se está inserida. (PORTER, 1986 apud VITORINO FILHO; PERESIN; SACOMANO NETO, [2011], p. [15]).

A Vantagem Competitiva, para Porter, é lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa. Surge deste entendimento o conceito das Cinco Forças que regem a competição em um setor (CIPOLLA, 2009).

Contudo, a vantagem competitiva na visão de Porter é lidar com a competição em um todo, concorrentes e relações da empresa em geral.

### 2.4.1 As Cinco Forças de Porter

Neste tópico serão demonstradas as cinco forças de Porter, destacando a importância destas.

#### 2.4.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

No mercado competitivo atual, a rivalidade entre os concorrentes é um fato que pode ocorrer diariamente. Conforme Porter (2004), a rivalidade entre os concorrentes assume forma de disputa, visto que utiliza-se de táticas como concorrência de preços, publicidade, criação de novos produtos buscando inovação no mercado e aumento de serviços ou garantias ao cliente, sendo que esta rivalidade ocorre porque os concorrentes visualizam oportunidade para melhorar sua posição.

A rivalidade em algumas indústrias caracteriza-se por expressões como “belicosa”, “amarga”, ou “impiedosa”, enquanto em outras indústrias pode ser dita como “polida” ou “cavalheiresca.” (PORTER, 2004, p. 18).

#### 2.4.1.2 Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes competem com a indústria forçando a baixa dos preços e sempre esperando a melhor qualidade em seus produtos, jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada cliente irá depender muito de sua situação no mercado e a relevância de suas compras comparando com o negócio total da organização (PORTER, 2004).

A venda é necessária para a movimentação e crescimento do negócio da organização, assim os clientes forcem uma negociação de preço baixo com produtos de qualidade, desta forma aquele que contiver um valor considerável de compra terá mais vantagem nesta negociação.

#### 2.4.1.3 Poder de Negociação dos Fornecedores

Assim como os clientes, os fornecedores também possuem poder de negociação. De acordo com Porter (2004, p. 28-29):

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar ou reduzir a qualidade dos bens fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Porter (2004) relata ainda que a condição de poder dos fornecedores está sujeita a mudanças, podendo sair do controle da empresa, mas com relação ao poder dos compradores a empresa pode mudar sua situação pela estratégia. Os fornecedores sabem que a matéria vendida é fundamental para a produção do produto vendido, assim colocando um preço mais elevado, sendo necessário estratégia para aquisição destes.

#### 2.4.1.4 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais (PORTER, 2004).

Porter sintetiza que como resultado da entrada de novos concorrentes os preços podem cair ou o custo dos participantes pode ser influenciado, como consequência há redução da rentabilidade.

#### 2.4.1.5 Ameaça de produtos substitutos

Para Porter (2004), os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, assim estabelecendo um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro, pois terá uma outra opção, um produto substituto caso o produto principal não seja viável.

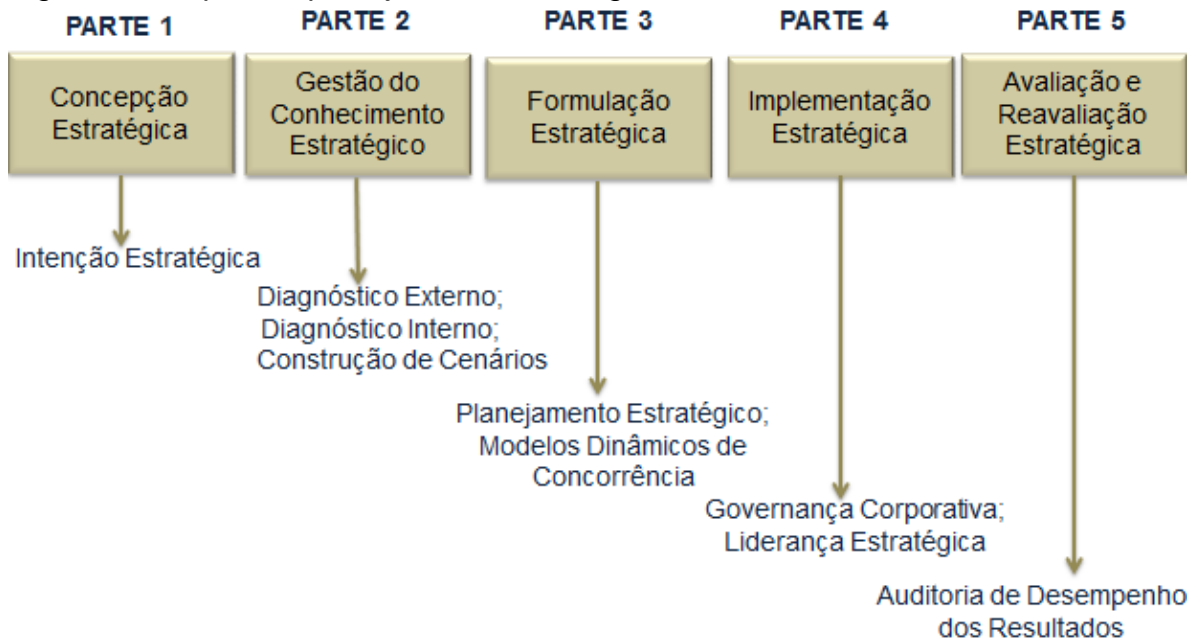
A identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria (PORTER, 2004, p. 25).

Desta forma, os produtos substitutos são considerados necessários para que possua opções substitutas de um produto principal, não sendo dependente do respectivo produto.

## 2.5 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

As seções a seguir destinam-se a apresentar as etapas da elaboração do planejamento estratégico. Para Chiavenato e Sapiro (2003), o desenvolvimento da estratégia baseia-se em cinco partes principais:

Figura 2 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p. 45).

A figura 2 demonstra as etapas do planejamento e gestão estratégica, onde aponta o caminho, indicando qual a posição que deve ser tomada. O propósito do planejamento estratégico é a formulação do plano estratégico. Após o plano estratégico, segue-se com a implementação da estratégia, a qual refere-se ao processo de construção das ações, para conseguir alcançar suas metas. Esta implementação é feita pela execução de planos táticos e operacionais.

## 2.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para se iniciar o Planejamento Estratégico da empresa é necessário um diagnóstico, para assim poder tomar a melhor decisão para o rumo da empresa e verificar onde é preciso uma maior atenção.

O diagnóstico estratégico é a primeira fase para o processo do Planejamento Estratégico, este avalia a situação da empresa, verificando em qual posição encontra-se tanto no aspecto interno quando externo. Assim identificando o que a empresa possui de bom, de regular ou ruim em seu processo administrativo (OLIVEIRA, 2004).

O diagnóstico também pode ser considerado como uma auditoria ou análise, que deve ser realizada de forma precisa, pois qualquer decisão tomada

equivocadamente pode interferir em todo o processo do Planejamento Estratégico.

### 2.6.1 O Negócio

Realizar a definição do negócio em que atua ou que deseja seguir é parte principal para iniciar o Planejamento Estratégico, pois é necessário definir qual a área de atuação para saber qual caminho a seguir, avaliando as oportunidades.

O desenvolvimento desta etapa do processo de planejamento estratégico exige um esforço maior do que simplesmente oferecer produtos e/ou serviços a um determinado mercado, uma vez que uma correta definição do negócio é que irá mostrar os caminhos que a empresa deverá seguir. (ANDRADE, 2012 p. 24).

Drucker (1998) afirma que devem ser respondidas três perguntas para a elaboração do Planejamento Estratégico: “Qual é o nosso ramo?”, “Qual *será* ele?” e “Qual *deve* ser?”. As perguntas são de grande valia para a empresa, pois saber qual realmente é o negócio da empresa é o ponto inicial do planejamento, definindo qual direção a ser seguida.

### 2.6.2 Missão

A missão deve demonstrar a razão do negócio da empresa. Conforme Andrade (2012), a missão também é chamada de razão de ser, ou de propósito fundamental, e deve expressar por qual motivo a organização existe.

Oliveira (2012, p. 126) define ainda que:

A **missão** é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o *negócio* da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui procura-se responder à pergunta básica: “Aonde se quer chegar com a empresa?”.

Ao definir a missão, conforme Oliveira (2012) deve ter como ponto de partida a análise de algumas questões:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do (s) negócio (s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividade em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?

De modo geral, a Missão, segundo Muller (2014), esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade, estabelecendo o que a organização faz dentro de seu negócio, assim identificando a razão pela qual existe.

### 2.6.3 A Visão

A visão tem como principal objetivo a idealização de como deseja o futuro para a organização, que se caracteriza como uma meta ambiciosa, a qual serve como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional (ANDRADE, 2012).

[...] **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. [...] 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, 2004 p. 88).

Segundo Costa (2003), a visão procura descrever a autoimagem da empresa, como ela gostaria de se ver no futuro, é também uma situação altamente desejável, de uma realidade futura possível. Para Muller (2014, p. 29):

a Visão de Futuro envolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa em um futuro de médio prazo, considerando as atuais tendências e influências, visando a sua competitividade.

### 2.6.4 Os Valores

Os valores são essenciais para a ética da empresa, definem as qualidades da empresa e seus preceitos. Costa (2003, p. 39) destaca que:

São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, materializadas e incentivadas. É como se os princípios fossem os alicerces de um edifício, enquanto os valores seriam as paredes externas e internas do prédio; ambos são importantes, mas em natureza e graus diferenciados.

Os valores, para Muller (2014), são profundamente arraigados e influenciam quase todos os aspectos da vida das pessoas, assim definindo as atitudes, influem na vida pessoal e profissional, como os julgamentos morais,



compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais. A empresa é regida por pessoas e elas são motivadas e tomam decisões com base em suas crenças e valores, assim criando os valores da empresa.

### **2.6.5 Fatores chave de sucesso**

Chiavenato e Sapiro (2003) destacam que no planejamento estratégico é importante a identificação dos fatores críticos de sucesso que são as atividades chaves do negócio que é necessário ser realizado para que a empresa possa atingir seus objetivos.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 80) definem que:

Fatores críticos de sucesso podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios. Por exemplo, estratégias específicas, atributos do produto, recursos exclusivos, competências e capacidades competitivas.

É importante salientar que os fatores chaves estão associados às opiniões dos clientes, usuários que fazem parte do mercado comprador, muito pouco dos fornecedores que irá variar de área para área de acordo com o passar do tempo (COSTA, 2003).

Os fatores chaves de sucesso, conforme Almeida (2003, p. 16), “são os fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades.”

## **2.7 ANÁLISE DE AMBIENTE**

A empresa necessita conhecer o ambiente em que atua, sendo necessário avaliar o ambiente interno e externo em que é inserida. Assim como Fernandes e Berton (2005) destacam que “uma importante etapa do processo estratégico é a análise de ambiente. O ambiente estabelece o contexto histórico e espacial que a organização atua.”

Serra, Torres e Torres (2004) complementam que a análise de ambiente ajuda a verificar as tendências, uma base para a análise de cenários futuros, e

complementa a análise SWOT. Leva em consideração também fatores econômicos, político-legais, tecnológicos e socioculturais, entre outros.

Desta forma a análise de ambiente possui como principal função identificar os pontos fracos e pontos fortes, assim como oportunidades e ameaças da organização.

### **2.7.1 Análise Interna**

Com a definição do Negócio, Missão e Visão da empresa, é necessário efetuar a análise interna da empresa. Oliveira (2004, p. 101) afirma que:

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 deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos *versus* mercado.

Muller (2014, p. 42) relata que:

O processo estratégico é sua adaptação ao ambiente sob condições de turbulência. O comportamento estratégico diz respeito à promoção da modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos. Voltar-se para dentro da empresa permite a identificação das forças e fraquezas da organização, unificando perspectivas internas divergentes e conseqüentemente apresentando um quadro mais compreensivo da empresa.

As análises do ambiente interno também são de suma importância para a caracterização e mapeamento dos processos da organização, identificando os problemas desta e a análise de relações para futura definição dos projetos de melhorias. Para esta fase são identificados e avaliados os pontos fracos e fortes da empresa, e assim com ambos elaborar a melhor estratégia verificando os motivos dos pontos fracos para diminuição ou eliminação destes e criando oportunidades com os pontos fortes (MULLER, 2014).

Por meio da análise interna da empresa, pode-se visualizar as qualidades que possui, do qual poderá desfrutar, assim como suas carências, trabalhando para superá-las ou minimizá-las, para que possa alcançar seus objetivos.

### 2.7.2 Análise Externa

A análise externa possui como finalidade avaliar o ambiente externo da organização, verificando as oportunidades e ameaças, assim como sua posição no mercado. Ao contrário da análise interna, a análise externa não é controlável.

Oliveira (2004, p. 92) relata que “o ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. As empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas.” A análise do ambiente permite identificar e monitorar constantemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa (MULLER, 2014).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37) destacam que:

Para lidar com dados ambientais muitas vezes ambíguos e incompletos e entender melhor o ambiente geral, as empresas se envolvem em um processo denominado análise do ambiente externo. Esse processo contínuo envolve quatro atividades: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação. As pessoas que analisam o ambiente externo devem estender que concluir essa análise é uma atividade difícil, porém significativa.

Quadro 2 - Componentes da Análise do Ambiente Externo

<b>Escaneamento</b>	<input type="checkbox"/> Identificar os primeiros sinais de mudança e tendências ambientais
<b>Monitoramento</b>	<input type="checkbox"/> Detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais
<b>Previsão</b>	<input type="checkbox"/> Fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas
<b>Avaliação</b>	<input type="checkbox"/> Determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) complementam ainda que uma Oportunidade é uma condição no ambiente geral, onde se explora e ajuda a empresa a obter competitividade estratégica, e a Ameaça é uma condição do ambiente que pode impedir esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica.

Analisado o ambiente externo, suas oportunidades e ameaças no planejamento estratégico são de suma importância, devem ser amortecidas, absorvidas ou adaptadas. Porém, para se obter o equilíbrio deve-se relacionar a

análise interna e seus fatores, para que a empresa evite falhas em algum ponto do planejamento.

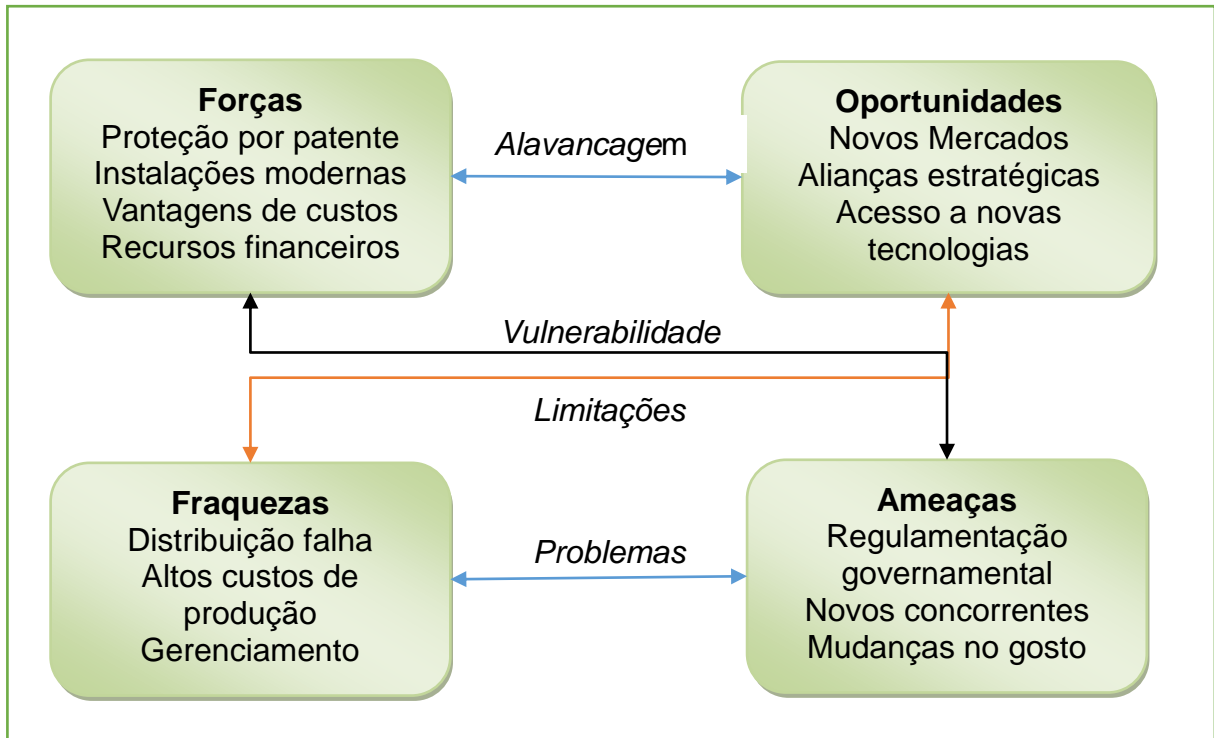
### 2.7.3 Matriz SWOT

A matriz SWOT tem o intuito de evidenciar o ambiente Interno e externo da empresa, a fim de demonstrar o ambiente no qual está inserido, assim como demonstrar a situação em que se encontra.

A **análise SWOT** é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são as *forças*, as *fraquezas*, as *oportunidades* e as *ameaças* que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 86).

Para demonstrar a estrutura de uma análise SWOT, segue figura 3:

Figura 3 - Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente



Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 87).

Muller (2014) salienta que a análise SWOT são decisões sobre quais oportunidades serão aproveitadas, quais ameaças serão enfrentadas, quais os

pontos fracos a serem consertados e quais pontos fortes serão “vendidos” para a sua maior valorização por parte dos clientes. Desta forma, a análise SWOT possui fundamental importância para a elaboração do Planejamento Estratégico, confrontando as Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Serra, Torres e Torres (2004) definem o nome SWOT, que possui origem inglesa: Strength = força; Weakness = fraqueza; Opportunities = oportunidades e Threats = ameaças. Possui função primordial de possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, para que assim possa alcançar seus objetivos, avaliando seu ambiente interno e externo.

## 2.8 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Para que a empresa possa definir os rumos dos objetivos pretendidos, é necessário considerar as oportunidades e ameaças, avaliando os pontos fortes e pontos fracos. Com a análise realizada, a empresa deverá adotar um posicionamento estratégico, para que desta forma possa orientar a futura definição dos objetivos e das estratégias de ação (ANDRADE, 2012).

## 2.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Serra, Torres e Torres (2004) estabelecem que o planejamento estratégico possui relação direta com os objetivos estratégicos ou objetivos-chave. Observando os fatores críticos de sucesso da organização, os objetivos vêm reforçar as competências centrais da empresa para contra estes fatores críticos, assim convertem a visão e missão em desempenho específico, trazendo como foco os resultados. Almeida (2003) ressalta que “os conceitos da estratégia e objetivos estão intimamente ligados, pois enquanto a estratégia dá caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar.”

Conforme Muller (2014, p. 47):

Em geral, os objetivos empresariais podem ser encaixados em 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).

Toda empresa deve definir seus objetivos, seguindo o melhor caminho para alcançá-los, e para isso tem-se a estratégia para orientar na melhor direção.

## 2.10 ESTRATÉGIAS

Oliveira (2001) relata que para a formulação das estratégias devem ser considerados inicialmente três aspectos:

- A empresa com seus pontos fortes, fracos e neutros, assim como sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças e
- A integração da empresa e seu ambiente, visando à melhor adequação possível, e neste ponto é inserida a amplitude e a abordagem na visão dos executivos da empresa.

O que a empresa realiza para alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes pode ser definido como a Estratégia, assim consideram-se os ambientes externos e internos, e observam-se os princípios e valores, para que possa cumprir a missão proposta em seu negócio, para que assim possa atingir a visão (MULLER, 2014).

Para Mintzberg (2004), conforme figura 4, a estratégia é criada para avaliação externas das ameaças e oportunidades com que a empresa se depara, que são consideradas como fatores-chave para o sucesso, e uma avaliação interna de forças e fraquezas da própria organização, a fim de as oportunidades externas sejam exploradas pelas forças internas, para que assim as ameaças sejam evitadas e as fraquezas controladas.

Figura 4 - Modelo básico de formação de estratégia da escola do design.



Fonte: Mintzberg (2004, p. 44), adaptado pela autora.

Mintzberg (2004) define que um conjunto particular de conceitos engloba todas as propostas para formalizar o processo de formação estratégica, às vezes chamado de modelo SWOT, porém prefere chamá-lo de modelo da escola de design. Isto porque se baseia na crença de que a formação da estratégia é um processo de concepção. Destas a mais essencial é a da congruência, ou adaptação, entre fatores externos e organizacionais.

Com isso pode-se verificar que na organização é necessário ter as estratégias definidas para ter vantagens entre os concorrentes, ultrapassar seus pontos fracos e aproveitar os pontos fortes, assim conseguindo chegar onde almeja.

## 2.11 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é a ponte entre a intenção e a realização, uma vez que sem a ação a estratégia nada significa, pois com a ação esta pode virar resultados. (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p.101 apud ANDRADE, 2012).

Segundo Muller (2014), os planos de ação são ações específicas das estratégias escolhidas, pois sem a ação a estratégia definida não terá o resultado almejado, assim as estratégias deverão ser implantadas para atingir os objetivos.

Costa (2007, p. 217-218 apud ANDRADE, 2012, p. 100-101) afirma que:

Um verdadeiro plano de negócio não estará pronto se não estiverem prontos os planos de ação [...]. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação para assegurar que as ações e os passos necessários para a implementação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas.

Para Lobato et al. (2006, p. 130), o plano de ação serve para acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica e tem como objetivos:

- conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa;
- estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis;
- definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho;
- monitorar os resultados.

Para facilitar a identificação dos elementos necessários para a implantação do plano de ação, Lobato et al. (2006) apresentam uma ferramenta chamada de 5W2H, conforme modelo abaixo:

Quadro 3 - Método 5W2H

5W	What	O quê?	Define os objetivos;
	Who	Quem?	Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
	When	Quando?	Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
	Where	Onde?	Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos;
	Why	Por quê?	Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo;
2H	How	Como?	Definire os meios para avaliação e realização dos objetivos;
	How much	Quanto?	Determina os custos para realização dos objetivos.

Fonte: Lobato et al. (2006, p. 130 apud OLIVEIRA, 1995, p.113).



Desta forma, para que os objetivos da estratégia sejam alcançados é necessário um plano de ação, pois é preciso colocá-lo em prática para verificar seus resultados.

## 2.12 INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

Nos tópicos a seguir será detalhado o que são os indicadores financeiros e os não financeiros, relatando a importância destes.

### 2.12.1 Indicadores Financeiros

Conforme Ross et al. (2015), os indicadores financeiros permitem comparar e investigar as relações entre as diferentes partes das informações financeiras, sendo utilizados para análises da organização. Pode-se citar indicadores de curto e longo prazo:

**Indicadores de solvência de curto prazo ou de liquidez:** são destinados a fornecer informações sobre liquidez de uma empresa, preocupando-se em demonstrar a capacidade que a empresa tem para pagar suas contas de curto prazo, e estes indicadores se concentram no ativo e passivo circulantes.

Um dos indicadores mais usados é o Índice de liquidez corrente, que pode ser afetado por diversos tipos de transações. Por exemplo, pode-se citar um empréstimo de longo prazo para captar recursos que irá afetar em curto prazo o aumento de caixa e um aumento da dívida a longo prazo, mas não seria afetado o passivo circulante, portanto, o índice de liquidez corrente aumentaria.

Outro índice dos indicadores de solvência de curto prazo é o Índice de liquidez imediata (ou liquidez seca). É o que possui valores contábeis menos confiáveis, pois a qualidade do estoque não é considerada, e mais tarde pode-se identificar que uma parte do estoque está danificada. Para melhor avaliar a liquidez, o índice de liquidez imediata é calculado como o índice de liquidez corrente, mas o estoque é omitido.

**Indicadores de solvência de longo prazo:** estes indicadores destinam-se a abordar a capacidade da empresa cumprir as obrigações de longo prazo, ou sua alavancagem financeira.

Dentre os indicadores de solvência de longo prazo tem-se o Índice de endividamento total, o qual leva em conta todas as dívidas de todos os vencimentos e credores.

Na quadro 4 é demonstrado um quadro que destaca a fórmula de cada indicador citado acima.

Quadro 4 – Indicadores Financeiros

Indicador	Fórmula	Significado
Índice de Liquidez Corrente	$\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$	Os índices de liquidez corrente permitem verificar a capacidade de pagamento em curto prazo, ou seja, quanto à empresa tem de valores disponíveis e realizáveis dentro de um ano, para garantir o pagamento de suas dívidas vencíveis no mesmo período.
Índice de Liquidez Imediata	$\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque} / \text{Passivo Circulante}$	Compara os valores disponíveis em dinheiro imediatamente com as obrigações cujo vencimento se dá em 12 meses. O mesmo indica quanto existe em dinheiro disponível para cada \$ 1,00 de passivo circulante
Índice de Endividamento Total	$\text{Ativo Total} - \text{Patrimônio Líquido Total} / \text{Ativo Total}$	Leva em conta todas as dívidas de todos os vencimentos e credores.

Fonte: Elaborada pela autora.

Por fim, pode-se destacar neste tópico os principais indicadores financeiros, que são essenciais para a análise da organização, para que assim se possa verificar a situação e tomar as devidas providências, conforme necessidade.

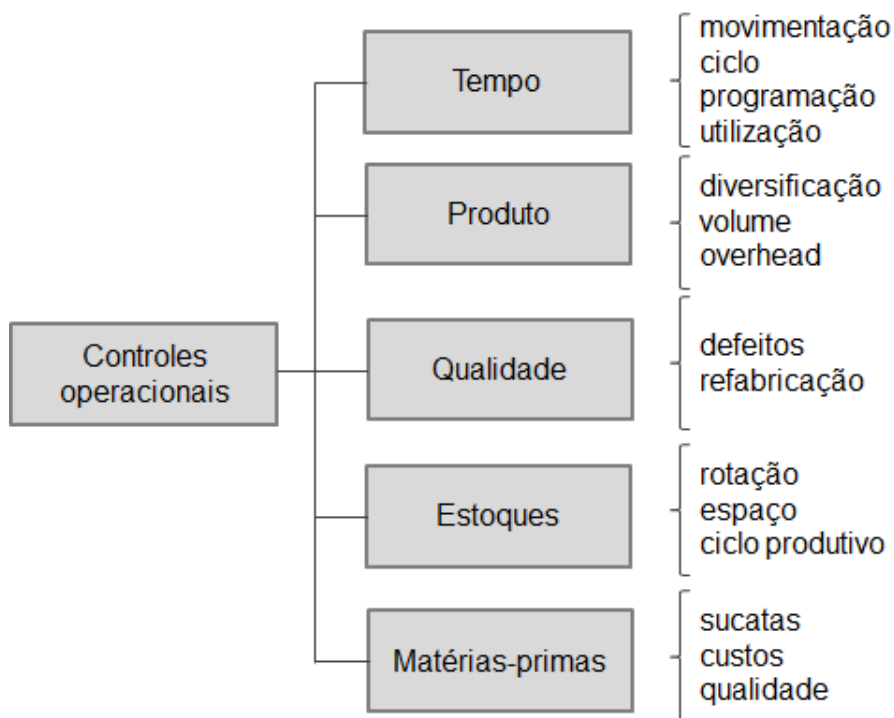
## 2.12.2 Indicadores não Financeiros

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) relatam que até pouco tempo as organizações se baseavam exclusivamente em relatórios quantitativos e financeiros para analisar a situação da empresa e o desempenho dos setores. Mas no novo ambiente em se que encontra o mercado são necessários relatórios adicionais, com

diferentes enfoques. Estes são os indicadores não financeiros que devem se basear na estratégia da empresa, assim, conseqüentemente sendo parâmetros-chave para o sucesso da organização em seus produtos e serviços. Como exemplo pode-se citar:

- Uma companhia que enfatiza a qualidade poderia apurar indicadores internos de falhas, como: índice de peças defeituosas, ineficiência da mão de obra, entre outros, e também externos: queixas dos clientes, atraso na entrega dos pedidos, etc.;
- Companhias que desejam produzir a custos mais baixos poderão elaborar indicadores de produtividade, demonstrando a capacidade de produzir mais com menos. Em curto prazo, lucros mais elevados podem decorrer mais da recuperação de preços, do que maior produtividade, com os preços aumentando mais que os custos dos insumos. No longo prazo, os produtos de baixo custo precisam ter sucesso em ganhos de produtividade, e não apenas de situações favoráveis de preços.

Figura 5 - Medidas não financeiras de controle e avaliação de desempenho e resultados.



Conforme a figura 5, os indicadores não financeiros serão responsáveis em demonstrar informações que os demais indicadores não relatam, como a quantidade vendida, o número de clientes, dentre demais já citados, para que assim possam ser realizados os controles operacionais.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é descrito o enquadramento metodológico do estudo, que se faz necessário para alcançar o objetivo proposto. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados, a fim de alcançar o sucesso da pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que se refere à análise dos dados utiliza-se abordagem qualitativa. Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2013) definem que o enfoque qualitativo guia por áreas ou temas significativos de pesquisa. Nos estudos qualitativos é possível desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e da análise de dados. Normalmente se avalia quais as perguntas mais importantes e depois se deve aprimorá-las e respondê-las. O enfoque qualitativo busca principalmente a dispersão ou expansão dos dados e da informação.

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois conforme Cerro e Bervian (2002, p. 66):

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Quanto aos procedimentos utilizados, temos o Estudo de Caso e Pesquisa Bibliográfica. A pesquisa bibliográfica refere-se ao momento que define os conceitos do tema referente ao estudo, retiradas de fontes já existentes, como por exemplo os livros. Conforme Cerro e Bervian (2002, p. 65):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Conforme Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2006), “o estudo de caso não é uma escolha de método, mas do ‘objeto’ ou ‘amostra’ que serão estudados.” De acordo com os autores:

O estudo de caso é útil para assessorar e desenvolver processos de intervenção em pessoas, famílias, organizações, países etc., e desenvolve recomendações ou cursos de ação a serem seguidos. Requerem descrições detalhadas do próprio caso e seu contexto. (HERNÁNDEZ SAMPIERI; FERNÁNDEZ COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2006, p. 276).

Desta forma, trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, sendo desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Este estudo de caso tem como finalidade aplicar os conhecimentos adquiridos por meio do estudo bibliográfico, sugerindo uma proposta de planejamento estratégico. Apresentaremos a empresa objeto de estudo com nome fictício devido ao fato de não autorizar a sua exposição.

### **4.1 A EMPRESA**

#### **4.1.1 Caracterização**

O Mercado Top Ltda é um mercado que fornece produtos alimentícios e de higiene e limpeza, localizado na cidade de Criciúma, sul do estado de Santa Catarina. Foi constituído há quase dois anos, por dois irmãos de Criciúma que sempre tiveram vontade de abrir um negócio próprio em sociedade. A ideia inicial era uma agropecuária com petshop, pois no bairro próximo ainda não tinha, com o tempo uma fruteira em outro bairro para tentar reerguê-la, mas não foi fechado o negócio. A partir disso, teve-se a ideia de abrir um mercado por ser um ramo que independente da crise possui movimento.

Em agosto de 2014 o ponto escolhido foi uma sala comercial de um edifício em um bairro de Criciúma. Em setembro foi alugada a sala e iniciadas as compras de equipamentos e estoques. Sem experiência nenhuma na área, os sócios foram aprendendo e tiveram grande ajuda de dicas de um senhor conhecido de um mercadinho de um bairro próximo. O início das atividades foi no dia 26/10/2014.

No decorrer deste tempo foram ganhando uma boa clientela e conseguindo se estabilizar, sendo apenas os próprios empreendedores que trabalham no local.

#### **4.1.2 Clientes**

A localização do Mercado Top já foi escolhida pela quantidade de futuros clientes, pois o edifício onde se localiza possui seis torres, e o cálculo inicial era que 40% dos moradores fossem clientes, sendo a maior aposta do investimento.

Com relação à carteira de clientes, não há como mensurar a quantidade, pois foram conquistados muitos clientes e hoje o faturamento é dividido pela venda a moradores do prédio, moradores da região, amigos dos sócios de longa data e clientes esporádicos, que passam pela rodovia e param para comprar algo.

A divulgação nas redes sociais dos produtos e serviços foi desde o início o ponto base para atrair os clientes.

#### 4.1.3 Produtos e serviços

O mercado iniciou vendendo o básico para a casa, onde estes mesmos produtos estão sendo comercializados atualmente.

Figura 6 - Produtos

Material de higiene e limpeza;	
Produtos e panificação, pães, bolos;	
Enlatados, condimentos.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Desde o início também surgiu a ideia de assar frangos e carnes aos sábados, domingos e feriados, e novamente sem experiência para a função contaram com a ajuda do senhor amigo, que os ensinou.

Após conseguirem se estabilizar, começaram a investir em novos produtos que são típicos de outras regiões do Brasil, apostando em um diferencial de temperos e geleias.

Atualmente o Mercado Top está voltado mais para o mercado de carnes, que é a maior fatia do faturamento. A aposta é em carnes especiais, até mesmo artesanais, e cortes diferenciados. Também começaram a assar, além do frango, pato, marreco, galeto primo canto, sempre buscando o destaque e crescimento na atividade.



Há pouco tempo foi adquirida uma máquina de embalagens a vácuo e estão fazendo seu próprio tempero na carne e embalando, o que tem chamado a atenção dos clientes.

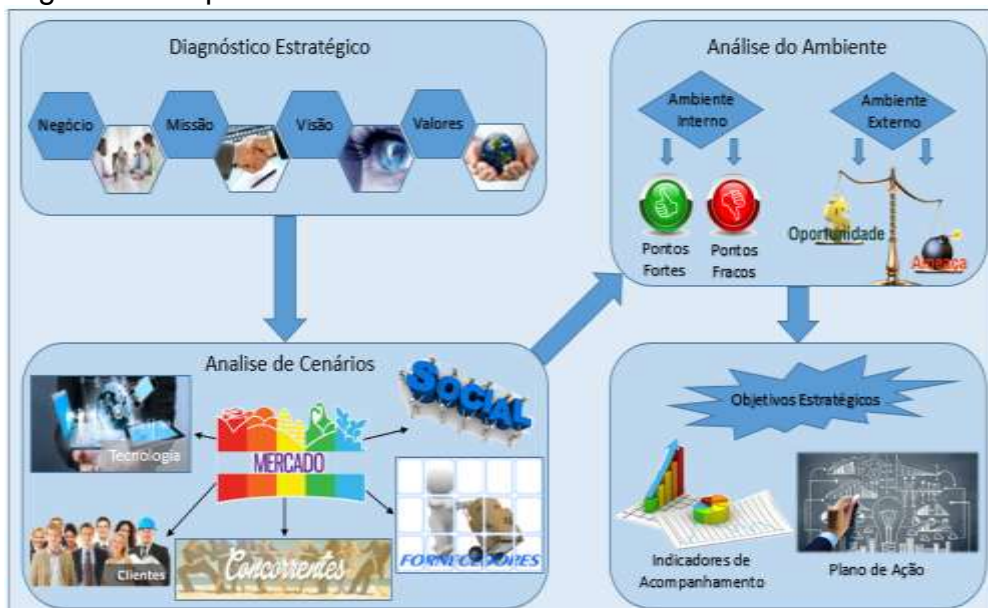
#### 4.1.4 Formas de Tributação

A forma de tributação ocorre pelo Simples Nacional, um Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Consiste em uma alíquota única que reúne os seguintes tributos: Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social (COFINS), Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre Lucro e Impostos sobre Produtos Industrializados (IPI). A alíquota adotada pela empresa é estipulada conforme faturamento de 12 meses e tabela das alíquotas do Simples Nacional.

#### 4.2 ETAPAS DO ESTUDO

A imagem a seguir demonstra as etapas do estudo de caso no mercado Top, propondo um planejamento estratégico com abrangência 2016 a 2019:

Figura 7 - Etapas do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira etapa será revisado o negócio da empresa, o mesmo com a missão, visão e valores da empresa, auxiliando no diagnóstico da estratégia. A partir disso será necessário avaliar os cenários nos quais está inserida, fornecedores, clientes, concorrentes. Para explanar o estudo será avaliado o ambiente interno da empresa, identificando os pontos fracos e fortes, e seu ambiente externo, discriminando as oportunidades e ameaças.

Com as perspectivas financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, pretende-se impulsionar os resultados futuros da empresa, para que em três anos alcance seus objetivos. A partir daí iniciar a execução do planejamento estratégico e seu monitoramento.

### 4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O Mercado Top não possui um planejamento estratégico formalizado, e este trabalho acadêmico contribuiu para propor e formalizar um planejamento, juntamente com os sócios do mercado. Este planejamento possui prazo previsto de três anos (2016-2019). Com as perspectivas do futuro do negócio, formam-se os objetivos estratégicos e para alcançá-los tem-se as metas. Com o direcionamento das metas, objetiva-se alcançar a visão de futuro, conquistando o sucesso da empresa.

Identificando a situação da empresa, e concluindo as etapas do planejamento estratégico, passa-se para a elaboração de uma proposta, foco principal do estudo de caso.

#### 4.3.1 Negócio

O Negócio do Mercado Top é “satisfazer a necessidade dos clientes comercializando produtos de alta qualidade, visando ao bem-estar das pessoas.”

#### 4.3.2 Missão

Satisfazer as necessidades e exigências de nossos clientes, proporcionando atendimento qualificado e personalizado, com produtos e serviços

de alta qualidade e variedade, em um ambiente agradável, com objetivo de agregar valor a seus proprietários.

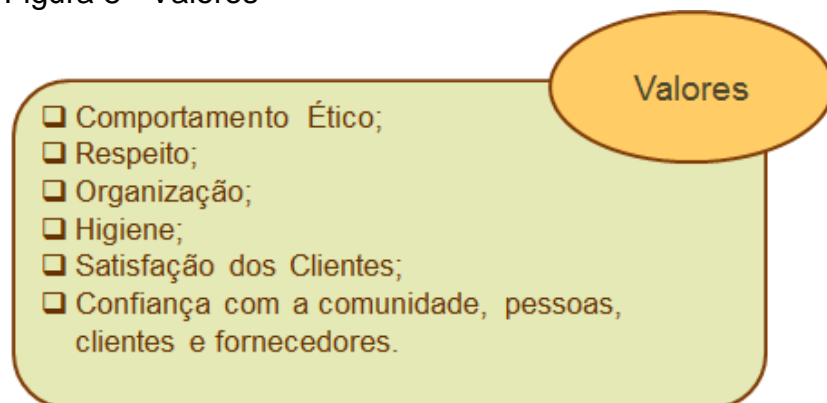
### 4.3.3 Visão

Visamos melhorar sempre com o objetivo de nos tornar excelência em qualidade de produtos e serviços e permanecer em processo contínuo de expansão.

### 4.3.4 Valores

Nosso mercado prioriza e pratica os seguintes valores essenciais para o crescimento da organização e respeito com o cliente:

Figura 8 - Valores



Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

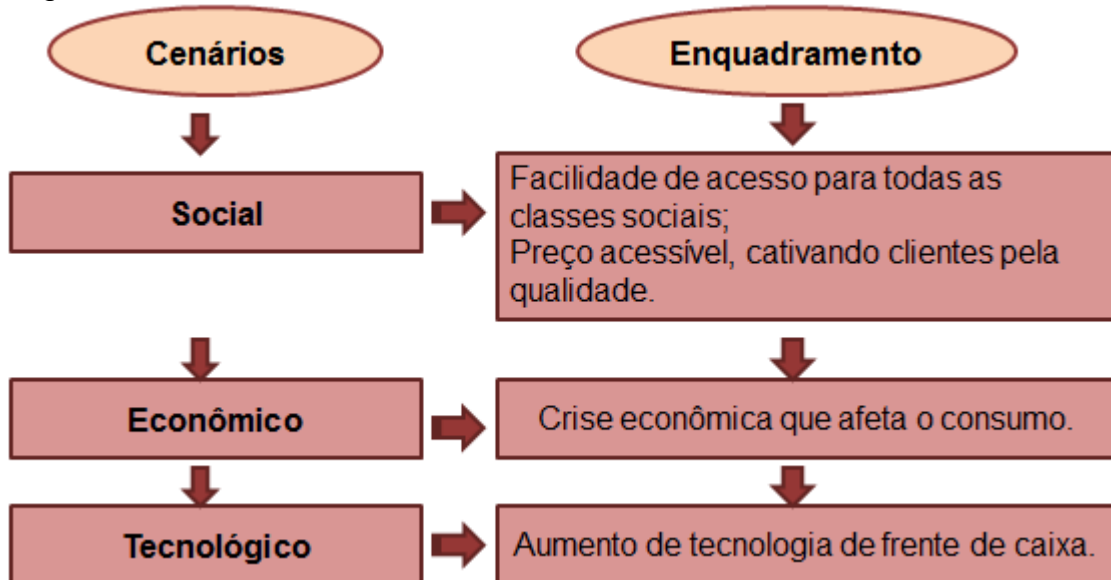
Neste tópico abordamos os pontos fracos e fortes, suas forças e fraquezas, avaliando o cenário da empresa para eliminar os pontos negativos e utilizar os pontos positivos.

### 4.4.1 Cenários

Após o Diagnóstico Estratégico é de suma importância avaliar o cenário de atuação em que o mercado está inserido. O processo de análise está subdividido

em: cenário social, econômico e tecnológico. Com a figura 9, é possível visualizar os cenários do Mercado Top:

Figura 9 - Cenários



Fonte: Elaborado pela autora.

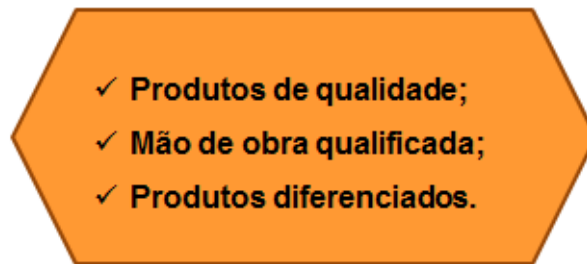
Como cenário social temos a facilidade de acesso para todos as classes sociais, pois possui boa localização e preço acessível. Com o preço acessível, cativa clientes pela qualidade e assim muitos, pelo motivo da crise, buscam o Mercado Top, não considerando marcas, mas sim qualidade. No cenário econômico, podemos citar o consumo, que poderia ser maior se não fosse pela crise econômica, pois com isso os clientes diminuem o consumo, cuidando de suas economias. Por fim, o cenário tecnológico, indicamos o aumento de tecnologia de frente de caixa, visto que atualmente não possui sistema para controle de estoque frente ao caixa.

Contudo, os cenários auxiliam na elaboração das estratégias da empresa, evidenciando o cenário atual da mesma.

#### 4.4.2 Fatores-chave de sucesso

Como fatores-chave de sucesso podemos citar os seguintes itens:

Figura 10 - Fatores-chave de sucesso



Fonte: Elaborado pela autora.

Os fatores-chave de sucesso são essenciais para se destacar no mercado, onde ter produtos qualificados e diferenciados irá chamar clientes, assim como uma mão de obra qualificada, com um bom atendimento. Apresentar tecnologias e demonstrar que está atualizado também desperta interesse dos clientes.

#### 4.4.3 Análise Interna

Na análise interna da empresa analisa os pontos fracos e fortes da empresa, evidenciando os fatores não apropriados e as qualidades.

Figura 11 - Pontos Fortes e Pontos Fracos



Fonte: Elaborado pela autora.

Nos Pontos Fortes do Mercado Top pode-se de destacar sua localização de fácil acesso e atrativa e muito movimentada. Os produtos regionais e carnes especiais, até mesmo artesanais, dão um diferencial para a empresa, visto que são produtos muito procurados, pois possuem preços competitivos e acessíveis. A Gestão é flexível a mudanças e o relacionamento com os clientes é satisfatório.

Nos Pontos Fracos citam-se os Recursos para investimento, pois tem-se o interesse para adquirir equipamentos modernos para ampliar os negócios, principalmente de carne, porém falta capital. O Sistema também é um ponto fraco, pois já tentou-se utilizar um, mas ficou inviável pelo trabalho e por estar no início do negócio. Os Estoques são destacados como um ponto fraco em função do armazenamento, pois como não possui espaço para estocar só consegue renovar o estoque quando praticamente termina nas prateleiras. A inadimplência é outro ponto que afeta, pois algumas compras são “anotadas” para posteriormente realizar o pagamento, porém alguns deixam de pagar.

#### 4.4.4 Análise Externa

A análise externa da empresa apresenta os fatores não controláveis do Mercado, separando entre as Oportunidades e Ameaças. Nas oportunidades é destacada a condição no ambiente em que está inserida e favorecem o aumento da competitividade estratégica. Nas ameaças são evidenciados os pontos negativos que desfavorecem a organização.

Figura 12 - Oportunidades e Ameaças



Fonte: Elaborado pela autora.

Os produtos de alta qualidade e o investimento em carnes assadas e cortes diferenciados está sendo um diferencial na região e uma ótima oportunidade de crescimento. O Mercado Top está em momento de expansão nas vendas com

crecente demanda, principalmente pelo novo investimento em carnes e o marketing nas redes sociais, que atraem muitos clientes. A fidelização está sendo uma grande oportunidade de crescimento, visto que a maior parte dos clientes que começam a frequentar o mercado Top continuam comprando.

A crise econômica é uma situação que não tem como ser controlada e que está afetando diretamente no desenvolvimento do Mercado Top, que poderia ter um crescimento mais rápido do que o atual. A Sazonalidade é outro ponto que é uma ameaça nos meses de janeiro e fevereiro, quando grande parte dos clientes se direciona para as praias. Por fim, a Negociação com os fornecedores é ruim, e para conseguir um preço melhor o prazo é muito curto, com casos de vencimento em sete dias, além de vendas no cartão de crédito e algumas compras anotadas.

#### 4.4.5 Matriz SWOT

Para determinar qual posicionamento estratégico será adotado pela empresa, é necessário avaliar a Matriz SWOT apresentada abaixo:

Figura 13 -Matriz SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	Localização; Produtos; Preço Competitivo; Gestão; Relacionamento com os Clientes. <b>Forças (S)</b>	Recursos Financeiros; Software; Espaço Físico; Inadimplência; <b>Fraquezas (W)</b>
EXTERNOS	Produtos: ampliar a linha de produtos comercializados, em especial as carnes; Mercado em expansão, com crescente demanda na região; Fidelização de Clientes. <b>Oportunidades (O)</b>	Negociação com Fornecedores. Sazonalidade (Janeiro e Fevereiro). Crise Econômica; <b>Ameaças (T)</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Matriz SWOT pode ser verificada a situação da empresa efetuando a análise interna, onde serão destacados os pontos fracos e fortes, e a análise externa, com as oportunidades e ameaças, pontos principais para serem confrontados para a elaboração do Planejamento Estratégico.

#### 4.5 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após todas as análises, de cenário, interna, externa, os pontos-chave para o sucesso, é elaborada a estratégia para alcançar os objetivos propostos.

##### **4.5.1 Posicionamento Estratégico**

O Mercado Top irá adotar a estratégia em custos, tendo em vista um maior volume de vendas com redução nos custos, tendo como principal atrativo o preço junto à qualidade.

##### **4.5.2 Objetivos e Estratégias**

As estratégias da organização são definidas a partir dos objetivos determinados pela empresa e a partir da análise do ambiente, e também visando obter vantagem competitiva. Assim, foram elaborados os seguintes Objetivos Estratégicos:



Quadro 5 - Objetivos e Estratégias

Área	Objetivo Estratégico	Estratégia
Finanças	Aumentar a lucratividade	Realizar promoções em dias específicos.
	Diminuir custo de compra	Conseguir preços menores na aquisição de mercadorias, assim oferecendo um preço mais justo para o cliente.
Clientes	Qualidade no atendimento	O cliente em primeiro lugar. Fazer com que o cliente sinta-se seguro de realizar as compras.
	Controle de Inadimplência	Realizar controle de vendas a prazo, minimizar este tipo e venda.
Processos Internos	Adotar várias formas de pagamento	Oferecer todas as bandeiras de cartões e futuramente criar um cartão próprio do mercado.
	Realizar controle de estoque	Realizar aquisição de sistema para efetuar o controle de estoque, assim como mais controle frente ao caixa.
Aprendizado e Crescimento	Treinamentos	Investir em treinamento para obter mais conhecimentos de venda e culinária como as carnes que são preparadas no próprio mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os objetivos estratégicos temos a área de finanças, para a qual traçamos como objetivo aumentar a lucratividade com a estratégia de realizar mais promoções em dias específicos, visto que com promoções frequentes irá chamar a atenção dos clientes, fazendo com que busquem com mais frequência a aquisição de mercadorias. Outro ponto seria conseguir diminuir custo de compra, realizando parcerias com fornecedores, com isso conseguindo trazer um preço mais justo ao cliente.

Outro objetivo seria para Clientes, com objetivo de qualificar o atendimento, trazendo um atendimento diferenciado o qual faça com que o cliente se sinta seguro ao realizar suas compras e chegar com preços atraentes e diversidade de produtos. Também é objetivo realizar o controle da inadimplência, com o controle das vendas a prazo, minimizando este tipo de venda, visando à oportunidade de utilizar cartões.

Para a área de processos internos pode-se trazer como objetivo adotar várias formas de pagamento, oferecendo todas as bandeiras de cartões, e para fidelizar cada vez mais o cliente futuramente criar um cartão do próprio mercado. Ainda como objetivo de processos internos, realizar a aquisição de sistema para

efetuar o controle de estoque, assim como mais controle em frente ao caixa, que hoje não possui nenhum sistema.

Por fim, para aprendizado e crescimento o objetivo é promover treinamentos com o enfoque de buscar conhecimento, assim conseguindo sempre um melhor atendimento e aperfeiçoamento dos produtos elaborados no próprio mercado, como as carnes, ramo principal atualmente.

Desta forma, com os objetivos e propostas traçadas, é necessário o plano de ação para a execução da estratégia, para que assim alcance os resultados almejados.

#### 4.6 A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Os objetivos e estratégias não terão valor se não tiver a execução pelo plano de ação e o monitoramento da execução. Nos tópicos a seguir serão destacados os principais indicadores de acompanhamento para a organização e seu plano de ação.

##### 4.6.1 Indicadores de acompanhamento

Os indicadores de acompanhamento são utilizados para analisar as relações entre as diferentes partes das informações financeiras, assim trazendo análise para a organização e qual a situação financeira em que se encontra. Para o Mercado Top indicaremos os seguintes indicadores:

Quadro 6 - Indicadores de Acompanhamento

MAPA DE INDICADORES ESTRATÉGICO		
Indicadores	Frequência	Meta
Índice de Lucratividade	Mensal	15% sob a Receita Líquida
Aumento de Faturamento	Anual	20% sob 2015
Redução de CMV	Anual	10% até 2019
Índice de Inadimplência	Mensal	10%
Número de Treinamentos	Mensal	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante disso, os indicadores, com sua frequência e meta, são fundamentais ferramentas para realizar o acompanhamento das ações da empresa.

#### 4.6.2 Planos de Ação

Colocar os objetivos e estratégias em prática é fundamental para a execução do que foi proposto. Com isso, trazemos a tabela do plano de ação com o investimento para cada estratégia, seu responsável e prazo para o alcance da mesma.

Quadro 7 - Etapas do Plano de Ação

Objetivos	Responsável	Data de Início	Status da Atividade	Prazo final	Atraso	Investimento
Aumentar a lucratividade	João	01/08/2016	0%	31/07/2019	0%	-
Diminuir custo de compra	João	01/08/2016	0%	31/07/2019	0%	-
Qualidade no atendimento	Pedro	01/08/2016	0%	31/07/2019	0%	-
Controle de Inadimplência	Pedro	01/08/2016	0%	31/07/2019	0%	-
Adotar várias formas de pagamento	Pedro	01/08/2016	0%	31/07/2019	0%	-
Realizar controle de estoque	Pedro	01/08/2016	0%	31/07/2019	0%	1.500,00
Treinamentos	João	01/08/2016	0%	31/07/2019	0%	1.000,00
						-

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas etapas do plano de ação foram definidas as datas de início, prazos e distribuídos os objetivos para os sócios que trabalham na organização e o investimento para tal, para que possa ter definições e prazos do que deve ser realizado.

### Quadro 8 - Plano de ação

Plano de Ação			
Perspectiva:	Financeira	Quant. Ações:	1
Objetivo:	Diminuir custo de compra	Não Iniciada:	1
Estratégia:	Conseguir preços menores na aquisição de mercadorias, assim conseguindo um preço mais justo para o cliente.	Em Andamento:	0
Responsável:	João	Concluído:	0
Indicador:	Redução de CMV	Em Atraso:	0
		Investimento:	-

DESCRIÇÃO DA AÇÃO	RESPO	ATÉ	R\$	Status
Fazer parcerias com fornecedores para conseguir preços menores, assim oferecendo um preço mais justo para o cliente.	João	01/08/2019	-	Não iniciado
Coordenar as compras para realizar em maior quantidade e em menos vezes, assim com a oportunidade de ganhar mais descontos.	João	01/08/2019	-	Não iniciado
Prevenir perdas físicas, intensificando o controle diário de validade e demarcação de produtos, pois as perdas irão aumentar o custo do produto.	João	01/08/2019	-	Não iniciado
Reduzir estoque que não tem giro, pois há perdas financeiras com estoque parado.	João	01/08/2019	-	Não iniciado

Fonte: Elaborado pela autora.

Por ser um trabalho acadêmico, elaboramos de um exemplo de Plano de Ação. Para as ações elaboradas com o objetivo de Diminuir custo de compra, temos a parceria com fornecedores, para que assim consiga melhores preços de compra, onde quanto menor o custo da compra melhor o preço final para a venda. Coordenar compras para realizar em maior quantidade é outra ação que destacamos como necessária para conseguir melhores descontos. O controle no estoque prevenindo as perdas, intensificando o controle diário de vencimento e demarcação de produtos, deve ser realizado para não ocorrer perdas das mercadorias adquiridas e ter o retorno do investimento na mesma. Por fim reduzir o estoque que não tem giro, avaliando qual terá menos saída e reduzir o investimento neste, pois há perdas financeiras com o estoque parado.

Assim as ações são necessárias para cada objetivo, colocando em práticas as estratégias, para que desta forma alcance o sucesso almejado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste trabalho observa-se o quão importante é a utilização de ferramentas de gestão para a construção do sucesso da empresa. Nele segue a construção dos objetivos para a elaboração das estratégias, definindo a missão e visão, realizando análises do ambiente interno e externo, onde definem-se os objetivos, estratégias e ações. Todo o processo se faz necessário para as empresas direcionarem um caminho e conseguirem chegar com mais facilidade ao resultado almejado.

O objetivo geral foi atingido na medida em que os objetivos específicos foram sendo contemplados, no decorrer da fundamentação teórica, que abordou a definição do planejamento estratégico, os princípios de uma organização orientada pela estratégia, as etapas de elaboração do planejamento estratégico e posteriormente aplicada no estudo de caso.

Contudo, pode-se afirmar que o plano de ação é a base para a execução do planejamento proposto. Sem ele nada vale, pois todas as análises e planejamento elaborado serão colocados em prática nesse momento.

Perante os dados da empresa, consegue-se alcançar o primeiro objetivo específico, para realizar a elaboração das melhores estratégias na situação atual da empresa, assim evidenciado no estudo de caso. Frisando que toda empresa pode ter seu planejamento estratégico, as pequenas empresas devem ter o mesmo interesse, por fazer grande diferença para o futuro da organização.

Os dois últimos objetivos específicos, foram alcançados no estudo de caso, com a apresentação de uma proposta de um planejamento estratégico, desenvolvido em uma empresa do setor supermercadista, destacando as etapas para o mesmo. A empresa objeto de estudo não apresentava nenhum tipo de controle ou planejamento formalizado em seu processo de gestão.

De forma prática, foi criada uma identidade para a empresa em estudo, com o diagnóstico estratégico elaborando a missão, visão e valores e definindo o negócio da empresa, assim como avaliou-se o ambiente na qual está inserida.

Analisando a situação da empresa com a análise do ambiente, foram elaboradas as estratégias, e sabendo da importância de colocá-las em prática o plano de ação é definido, onde está mapeada a execução de cada objetivo, quem fará, onde deve ser feito, prazo de realização e o investimento para cada meta.

Conclui-se que os resultados do trabalho elaborado são satisfatórios, e independente do tamanho da organização os objetivos e estratégias podem ser traçados e colocados em prática conforme definido no plano de ação, para que tenha o controle no decorrer de sua execução. Sem a utilização dessas ferramentas o planejamento estratégico não teria uma base para o processo de tomada de decisão.

Junto ao planejamento estratégico, o orçamento empresarial pode auxiliar na execução das estratégias traçadas, e sugere-se que este torne-se tema para novos estudos. Os dois temas possuem vasto campo de pesquisa, por este motivo neste trabalho evidenciamos o planejamento estratégico e com esta justificativa indicamos o orçamento empresarial como tema para novos trabalhos.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 156 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005. 539 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.
- CIPOLLA, Fábio; GIMBA, Rogério. **Vantagem competitiva:** revisitando as ideias de Michael Porter. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>>. Acesso em: 15 mai. 2016.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, c1998. 713 p.
- FERREIRA, Afonso. **Sebrae lista os 6 maiores erros de quem vai à falência:** saiba como evitá-los. 2012. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm>>. Acesso em: 22 ago. 2015.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583 p.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2008. 415 p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:**

como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 6.ed Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3.ed São Paulo: Atlas, 2001. 455 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 479 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 364 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira: corporate finance**. Porto Alegre: AMGH Ed., 2015. 1196 p.

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 Ed., 2004. 178 p.

TZU, Sun; SANZ, José . **A arte da guerra**. 28. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. 111 p.

VITORINO FILHO, Valdir Antonio; PERESIN, Glenda Leite; SACOMANO NETO, Mário. **Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter**. [2011]. Disponível



em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_2472.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2472.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2016.