

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JULIO ALANO RODRIGUES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UM  
SUPERMERCADO LOCALIZADO NO SUL DE SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA  
2017**

**JULIO ALANO RODRIGUES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UM  
SUPERMERCADO LOCALIZADO NO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão do 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**

**2017**

**JULIO ALANO RODRIGUES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UM  
SUPERMERCADO LOCALIZADO NO SUL DE SANTA CATARINA**

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

Criciúma, 06 de dezembro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - Especialista - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Patriele Fontana - Especialista - (UNESC) – Examinador (a)

---

Prof. Ana Paula dos Santos - Mestra - (UNESC) – Examinador (a)

**Dedico este trabalho primeiramente à Deus, à minha família e a todos que me ajudaram a tornar possível a conquista deste objetivo. Em especial, ao meu pai João Albino Rodrigues e a minha mãe Albertina Alano Rodrigues.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pois foi ele quem me deu forças para seguir em frente, superar as dificuldades e tornar possível a conquista deste objetivo.

A minha família, por todo o apoio que me deram para seguir em frente e nunca desistir dos meus objetivos, por toda a ajuda que me proporcionaram, por depositarem confiança na minha capacidade e estarem sempre ao meu lado, me incentivando para que eu chegasse até aqui, mesmo perante os obstáculos da vida.

Em especial, quero agradecer aos meus pais, Albertina Alano Rodrigues e João Albino Rodrigues, os quais nunca mediram esforços para me ajudar, pois eu agradeço pela educação, dedicação, amor, carinho, confiança e por tudo o que vocês são na minha vida.

Agradeço aos meus amigos, em especial aos meus amigos, Ismael, Julian, Moises e Natanael, pela compreensão por minha ausência em alguns momentos, pelo incentivo, ânimo e companheirismo durante esta trajetória percorrida.

Aos meus colegas da universidade, em especial, Alex, Cleiton, Felipe, Karoline e Larissa pelos momentos bons e dificuldades que superamos juntos.

Ao meu orientador, Prof. Realdo de Oliveira da Silva por toda dedicação, paciência e contribuição na elaboração deste trabalho.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis, que proporcionaram todo o conhecimento e aprendizado, contribuindo para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, em algum momento, contribuíram para a concretização desta etapa tão importante na minha vida.

A todos, muito obrigado!

*O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca vencer obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.*

*José de Alencar*

## RESUMO

O planejamento estratégico apresenta-se como uma das ferramentas que a ciência contábil proporciona às organizações para auxiliar no alcance dos seus objetivos previstos. Portanto, com o desenvolvimento da concorrência e as mudanças no perfil dos consumidores, faz-se necessário rever os conceitos e atentar-se às novas tendências, para então manter a sustentação e perpetuidade da empresa no seu ramo de atuação. Assim sendo, este trabalho evidencia a importância do planejamento estratégico como forma de conduzir a organização para o sucesso, por meio de definição de objetivos e metas. Desta forma, o estudo buscou propor uma modelagem de planejamento estratégico adequada para implantação em uma empresa do ramo supermercadista, de pequeno porte, localizada no Sul de Santa Catarina. A pesquisa caracteriza-se, quanto à abordagem do problema como qualitativa, quanto aos objetivos, como descritiva e, com relação aos procedimentos, efetua-se uma pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Com o desenvolvimento da pesquisa, é possível identificar a importância do planejamento estratégico para a sustentabilidade e o desenvolvimento das empresas. A elaboração do método mais adequado para a proposta de modelagem de planejamento estratégico partiu de dois pressupostos fundamentais, possibilidades e necessidades da empresa. Com base nisto é que os objetivos foram definidos posteriormente, foram traçadas as estratégias e o plano de ações para viabilizar a realização das metas, a fim de fortalecer a empresa no mercado, aumentar o valor agregado dos seus produtos e serviços e promover uma diferenciação competitiva em relação às outras empresas do ramo supermercadista. Dessa forma, os resultados obtidos com o estudo, evidenciam que é possível determinar as diretrizes estratégicas que irão sustentar a implementação do planejamento estratégico na organização e posteriormente realizar os seus objetivos previamente estabelecidos.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Objetivos. Estratégias. Supermercado.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis Organizacionais e Tipos de Planejamento .....	19
Figura 2 - Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico .....	23
Figura 3 - Representação Gráfica da Análise SWOT .....	29
Figura 4 - Perspectivas de Objetivos do <i>BSC</i> .....	31
Figura 5 - Mapa Estratégico .....	34
Figura 6 - Supermercado Fumacinha Ltda .....	40
Figura 7 - Matriz SWOT .....	49
Figura 8 - Mapa Estratégico para o Supermercado .....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - 5W2H .....	35
Quadro 2 - Organograma do Supermercado Fumacinha .....	41
Quadro 3 - Objetivos Estratégicos do Supermercado Fumacinha .....	51
Quadro 4 - <i>Balanced Scorecard</i> .....	54
Quadro 5 - Plano de Ação 1 .....	55
Quadro 6 - Plano de Ação 2 .....	56
Quadro 7 - Plano de Ação 3 .....	57
Quadro 8 - Plano de Ação 4 .....	57
Quadro 9 - Plano de Ação 5 .....	58
Quadro 10 - Plano de Ação 6 .....	59
Quadro 11 - Plano de Ação 7 .....	60
Quadro 12 - Plano de Ação 8 .....	61
Quadro 13 - Plano de Ação 9 .....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
FCS	Fator Crítico do Sucesso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
P	Página
PIB	Produto Interno Bruto
SC	Santa Catarina
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 PLANEJAMENTO .....	15
2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	16
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	18
<b>2.4.1 Nível Estratégico</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.2 Nível Tático</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4.3 Nível Operacional</b> .....	<b>21</b>
2.5 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
<b>2.5.1 Negócio</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.2 Missão</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.3 Visão</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5.4 Valores e Princípios</b> .....	<b>26</b>
<b>2.5.5 Fator Crítico do Sucesso</b> .....	<b>26</b>
<b>2.5.6 Análise Interna</b> .....	<b>27</b>
<b>2.5.7 Análise Externa</b> .....	<b>28</b>
<b>2.5.8 Análise SWOT</b> .....	<b>29</b>
<b>2.5.9 Objetivos e Estratégias</b> .....	<b>30</b>
2.6 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	31
<b>2.6.1 Mapa Estratégico</b> .....	<b>33</b>
<b>2.6.2 Plano de Ação</b> .....	<b>34</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	36
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	37
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>39</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	39
<b>4.1.1 Mercado de Atuação</b> .....	<b>40</b>

<b>4.1.2 Fornecedores</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1.3 Clientes</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1.4 Organograma da Empresa</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2.1 Diagnostico Estratégico</b> .....	<b>42</b>
4.2.1.1 Negócio .....	42
4.2.1.2 Missão .....	43
4.2.1.3 Visão .....	43
4.2.1.4 Princípios e Valores .....	43
<b>4.2.2 Análise do Ambiente</b> .....	<b>44</b>
4.2.2.1 Fator Crítico do Sucesso .....	44
4.2.2.2 Cenários .....	45
<b>4.2.3 Análise SWOT</b> .....	<b>46</b>
4.2.3.1 Análise Interna .....	47
4.2.3.2 Análise Externa .....	48
4.2.3.3 Matriz SWOT .....	49
<b>4.2.4 Elaboração das Estratégias</b> .....	<b>50</b>
4.2.4.1 Definição dos Objetivos e Estratégias do Supermercado .....	50
<b>4.3 BALANCED SCORECARD - BSC</b> .....	<b>52</b>
<b>4.3.1 Mapa Estratégico</b> .....	<b>52</b>
<b>4.3.2 Indicadores de Desempenho</b> .....	<b>53</b>
<b>4.4 ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO</b> .....	<b>54</b>
<b>4.4.1 Financeiro</b> .....	<b>55</b>
<b>4.4.2 Clientes</b> .....	<b>56</b>
<b>4.4.3 Processos Internos</b> .....	<b>58</b>
<b>4.4.4 Desenvolvimento</b> .....	<b>60</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo trata da contabilidade gerencial, visando a sua grande importância para a gestão, porém dando foco no planejamento estratégico, metodologia esta, que permite criar metas e propõe a direção a ser seguida. Estabelece objetivos de ação para a sua execução, levando em conta as condições internas e externas da organização.

Diante disto, neste capítulo serão definidos o tema e o problema em estudo, na sequência o objetivo geral e específico que a pesquisa pretende alcançar, a justificativa e por fim, apresenta-se a estrutura do trabalho.

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

No atual cenário da economia, novas exigências e obrigаторiedades passaram a fazer parte do cotidiano das organizações, tornando essencial a reorganização empresarial. Com a concorrência entre empresas, exigência na qualidade, diversidade dos produtos e outras demandas, torna-se necessário que as organizações ampliem seus rumos, por meio de transformações inovadoras. Neste contexto, o planejamento estratégico é essencial para o funcionamento e manutenção de uma empresa no mercado.

Buscando a continuidade e garantia da perpetuidade das empresas, o planejamento estratégico é um instrumento gerencial que indica o melhor caminho a ser traçado por meio de análises e elaboração de estratégias para que, assim, conclua suas metas e atinja seus objetivos de forma que, quando bem elaborado, levará a empresa a um futuro promissor e rentável.

As estratégias devem ser elaboradas com base nas premissas que levam em conta as análises do ambiente interno e externo que a empresa se encontra, adotando as melhores alternativas para que a mesma possa sobreviver, crescer no real cenário financeiro, obter o sucesso e continuidade.

Por tratar-se de uma metodologia muito complexa e extensa, algumas empresas costumam apresentar dificuldades para elaborar um planejamento estratégico, que leve em consideração suas especificidades. Sua composição necessita de recursos e exige qualificação profissional na implementação. Por esse fato, muitas empresas, acabam não aderindo a essa ferramenta.

No setor supermercadista, tem-se uma grande movimentação de entrada e saída de mercadorias, conseqüentemente gerando grande movimentação e oscilação nos gastos operacionais e receitas de vendas, além da concorrência no custo e no preço de venda dos produtos. Desse modo, se faz necessário que seja controlado, analisado e planejado com cautela as estratégias de um supermercado.

É possível perceber a oportunidade de crescimento e ampliação dos negócios supermercadistas na região, porém, com a grande competitividade no ramo, a falta de um planejamento estratégico pode atrapalhar este processo de crescimento. Com isso, se faz necessário estruturar onde deve-se analisar e levar em consideração marca, produto, clientela, forma de mecanismo e estrutura do empreendimento. Assim criando a base para elevar o padrão de qualidade e satisfação dos clientes.

Diante desse contexto, tem-se a questão problema: Quais são as etapas para a implantação do planejamento estratégico em um supermercado localizado no sul de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS

Esse trabalho tem como objetivo geral propor uma modelagem de planejamento estratégico adequada para implantação em uma empresa do ramo supermercadista do Sul de Santa Catarina.

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

- Demonstrar a importância do planejamento estratégico à organização;
- Definir as estratégias empresariais para a empresa objeto de estudo;
- Apresentar por meio de estudo de caso, uma proposta de implantação do planejamento estratégico para o supermercado em estudo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico tem grande importância para a gestão da empresa objeto de estudo, considerando que a mesma procura crescimento e ampliação de seus negócios. Ela deve planejar e reavaliar sua estrutura organizacional, para então verificar sua capacidade de crescimento de forma que lhe possibilitará acompanhar o seu segmento com segurança econômica.

Deve-se destacar que, com o projeto em execução conforme o planejamento, o mesmo vai trazer benefícios a sociedade e inclusive a cidade onde se localiza o empreendimento. Pois com a expansão do negócio, um dos pontos positivos de grande relevância é a geração de empregos diretos e indiretos que o supermercado irá dispor para a sociedade local, gerando também a melhor satisfação dos clientes.

Perante as observações procurou-se focar no tema por meio de um estudo aprofundado sobre o Planejamento Estratégico, buscando delimitar objetivos de mudanças com relação a carteira de clientes, marca, cenário, estabelecimento de prazos e metas, de forma que previna erros e futuros imprevistos, garantindo que se obtenha lucros e retorno positivo com a atividade da empresa.

É fato perceptível o alto crescimento do ramo supermercadista, contudo, se faz necessário muitas alterações na gestão da organização. Por meio do Planejamento Estratégico será possível obter maior controle sobre as mudanças e procedimentos a serem adotados, para que a empresa alcance seu objetivo e tome decisões que reflitam positividade no desenvolvimento futuro.

#### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Finalizando o capítulo introdutório, o trabalho está estruturado de acordo com as seguintes seções: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análises e discussão dos resultados empíricos e considerações finais.

Na fundamentação teórica são apresentados o tema da pesquisa, abordando os principais autores relacionados com o objeto de pesquisa. Após esta fase são propostos os procedimentos metodológicos demonstrando o tipo de pesquisa em que o estudo se enquadra e também como acontecem os procedimentos para coleta e análise de dados. Logo em seguida, é abordado o estudo de caso que será a principal ferramenta para análise e conseqüentemente, atingir os objetivos apontados inicialmente. Ao final, são deduzidas as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem como objetivo, fundamentar por meio de pesquisa bibliográfica a teoria do trabalho pesquisado, destacando seu conceito, princípios e objetivos, assim como as etapas do seu processo de elaboração e implantação, estratégias e plano de ação, que a organização desenvolverá para alcançar seus objetivos.

### 2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é de suma importância, pois é por seu intermédio que se pode definir como e até onde a empresa pode seguir, de forma que previna o seu futuro, através dos objetivos e metas de planejamento. Com foco nos objetivos procura-se manter uma vantagem competitiva no mercado em relação a concorrência, de maneira que se crie cenários futuros, de forma implementar, podendo contribuir na concretização da visão, corrigir erros e dar novos rumos a empresa.

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).

Para Tavares (2005, p. 68) “O planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro”.

Complementando, Maximiano (2011, p. 112) afirma que, “[...] o processo de planejamento é uma ferramenta para administrar as relações com o futuro”. Desse modo, antecipar os acontecimentos futuros, a fim de realizar as ações e concretizar as metas e objetivos almejados.

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.

Compreende-se que o planejamento interage com as diretrizes organizacionais, como um processo de desenvolvimento com o intuito de almejar a situação desejada, de um modo mais eficiente e eficaz.

Drucker (1996, p. 12) afirma que, “O 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”.

Sendo assim, Maximiano (2000) explica que o planejamento é identificado como a técnica, ou o processo de trabalhar com o futuro. Ainda, segundo o autor, para uma empresa, o futuro torna-se incerto quando não há informações sobre o comportamento da concorrência, dos consumidores e fornecedores.

Portanto, o futuro de qualquer negócio é o resultado das ações que estão sendo realizadas de forma correta, desta forma o planejamento lançará as bases para a construção de um futuro promissor inserido no mercado competitivo e mais preparado para as mudanças (MAXIMIANO, 2000).

## 2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia tem como objetivo estabelecer quais serão os caminhos que devem ser seguidos para alcançar os objetivos planejados pela empresa. A empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. Sendo que para possibilitar esses procedimentos, a empresa deve utilizar adequadamente recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades do ambiente empresarial com um olhar no futuro do ramo de sua atuação.

De acordo com Oliveira (2002, p. 78), estratégia:

[...] é uma ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.

Conforme Valadares (2002), a estratégia engloba um conjunto de ideias e questionamentos que devem ser analisadas antes de iniciar o exercício da atividade, traçando metas e objetivos relacionados com o interesse da empresa e passíveis de

concretização, alinhados com a missão, visão, princípios e valores e, contemplando o contexto do próprio negócio.

Contudo, é extremamente importante que as estratégias estejam sempre de acordo com os objetivos a serem alcançados, para que se cumpra o planejamento e logo obtenha-se planos de ação mais eficazes.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem um alto grau importância nas empresas, sendo associado a vários aspectos que auxiliam os gestores na administração das organizações para manterem vantagem competitiva perante seus concorrentes. Em relação com a sociedade em geral, principalmente no setor empresarial é considerado imprescindível para o desenvolvimento da organização, pois possibilita fazer análise do ambiente no qual a empresa está inserida, criar estratégias viáveis e propor ações para alcançar as mesmas.

De acordo com Santos (1992) o mundo está em processo de desenvolvimento. Com a tecnologia e globalização, tudo se tornou muito ágil e as informações também, entretanto, com todo esse avanço global, os profissionais precisam se especializar cada vez mais, para então aplicar técnicas de desenvolvimento empresarial que auxiliem no crescimento do ramo em que atuam. Sendo uma dessas técnicas o planejamento empresarial, o qual é uma importante ferramenta do processo de gestão, estando no nosso dia a dia, para alcançarmos os objetivos procurados pelas empresas.

Salienta-se que, com a implantação do planejamento estratégico, “[...] não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcança-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã.” (MÜLLER, 2011, p. 12). Desse modo, a empresa evita esforços desnecessários e busca se desenvolver seguindo os seus projetos, conforme o planejado.

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001) o planejamento estratégico é o processo por meio do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Na visão de Padoveze (2015, p. 101) “[...] planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente”.

A implantação do planejamento estratégico aplica-se na empresa de forma geral, contemplando tanto os proprietários e a administração dos níveis mais altos da empresa, quanto a própria equipe de trabalho de todos os departamentos. Trata-se de um conjunto de ideias e decisões que abrangem os seguintes pontos:

Análise da situação estratégica da organização. (Onde estamos? Como chegamos aqui?) Análise do ambiente. (Quais ameaças e oportunidades do ambiente?) Análise interna. (Quais são os pontos fortes e pontos fracos?) Definição do plano estratégico. (Para onde devemos ou queremos ir? O que devemos fazer para chegar lá?) (MAXIMIANO, 2011, p. 133).

Dessa maneira, Maximiano (2011) afirma que o planejamento estratégico se divide em etapas que podem seguir uma determinada ordem a depender da situação de cada empresa e de quem o executa. Essas etapas tem o propósito de caracterizar a situação da empresa, definir os seus objetivos e os resultados que a mesma deseja alcançar, tomar as decisões, colocar em prática os planos de ação previamente elaborados e por fim, analisar quais os resultados foram atingidos.

## 2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTOS

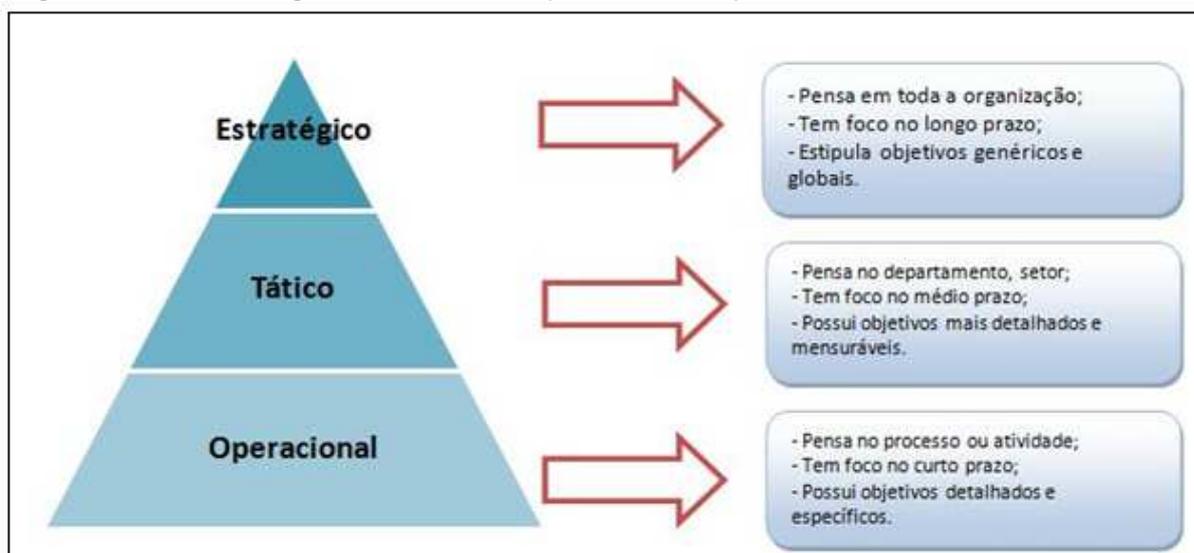
O planejamento, observando os níveis hierárquicos desmembram-se em três tipos distintos, derivados do processo de uma empresa, com o propósito de aperfeiçoamento do desenvolvimento e controle organizacional.

Segundo Oliveira (2002) existe três tipos de planejamento nas empresas, os quais caracterizam-se em: estratégico, tático e operacional.

“Os tipos de planejamento podem ser subdivididos em três modelos, na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento” (OLIVEIRA, 2004, p. 45).

A Figura 1 demonstra a concepção de Oliveira (2002) sobre os tipos de planejamento aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional:

Figura 1 - Níveis Organizacionais e Tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p. 45)

De acordo com Maximiano (2011), o planejamento estratégico é responsável por gerir o desenvolvimento de objetivos, em regra, de longo prazo, definir a missão, o futuro e as formas de atuação da empresa no ambiente empresarial. O planejamento tático, por sua vez, gerencia os objetivos de curto prazo, define metas e cursos de ação das áreas funcionais para realizar planos estratégicos. O planejamento operacional é voltado para as atividades do cotidiano da empresa, pois define meios para realizar os cursos de ação propostos.

Portanto, cada nível do planejamento é muito relevante, pois, quando exercidos de forma correta e integrada colabora para o progresso e fortalecimento da empresa como um todo, assegurando o gerenciamento dos procedimentos dentro de cada departamento.

#### 2.4.1 Nível Estratégico

O Planejamento Estratégico é geralmente utilizado pelas empresas com foco em longo prazo. No processo administrativo determina-se a direção que a empresa deve seguir para a obtenção de resultados positivos no futuro, sendo que é composto por um conjunto de objetivos, finalidades, metas e diretrizes da empresa, tendo o propósito de gerar dados seguros aos gestores e auxiliar nas tomadas de decisões.

Para Maximiano (2000, p. 190) “O processo de planejamento consiste em definir planos. Em essência, um plano contém objetivos e as formas de realiza-los. Planejar é um processo, os resultados são os planos”.

Em complemento, Oliveira (2002) afirma que o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o melhor grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Padoveze (2003, p. 28) define o planejamento estratégico como:

A etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos com o intuito de vislumbrar o equilíbrio entre os objetivos da entidade com suas variáveis ambientais.

Podendo então, ser considerado como um processo fundamental de auxílio à administração para atingir as metas e objetivos da organização, por meio de acompanhamento, monitoramento e avaliações de todo o seu processo.

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, MARTINHO, 2003, p. 13).

O planejamento estratégico é normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições internas e externas da empresa e também a sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2002).

Pode-se concluir que o planejamento estratégico é uma metodologia que tende a facilitar o processo de gestão da empresa e auxiliar a tomada de decisões de forma que leve a empresa a alcançar seus objetivos e a um futuro promissor.

#### **2.4.2 Nível Tático**

O planejamento tático direciona estratégias de médio prazo para uma determinada parte da organização, com a função de elaborar meios para alcançar os

objetivos. Este nível é responsável pelo desenvolvimento das estratégias determinadas no planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2004, p. 49) o planejamento tático:

[...] é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

Em complemento, Maximiano (2000) diz que o planejamento tático é desenvolvido para possibilitar a realização do planejamento estratégico, considerando que o mesmo abrange as áreas de atividades especializadas da empresa, tais como, marketing, operações, RH, finanças, entre outras.

Sendo assim, o planejamento tático trata-se do planejamento referente a objetivos mais detalhados e mensuráveis propostos a serem alcançados em determinados setores da empresa (OLIVEIRA, 2004).

Dessa forma, pode-se afirmar que é neste nível que são definidos os rumos que a organização pretende seguir, analisando o ambiente onde atua, avaliando os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e as possíveis ameaças, com o intuito de atingir os objetivos previamente estabelecidos.

### **2.4.3 Nível Operacional**

O planejamento operacional está relacionado com o cotidiano da empresa, tendo a função de pôr em prática cada um dos planos táticos. Este planejamento direciona-se para curto prazo.

Conforme Lunkes (2007), os planos táticos apresentam objetivos mensuráveis para a empresa, porém, os mesmos não indicam como devem ser administradas as operações do dia-a-dia, pois, essa é a função do planejamento operacional.

Para Maximiano (2000, p. 236), o planejamento operacional “[...] descreve as técnicas para a identificação, o sequenciamento, a programação e a ornamentação de atividades”.

Nesse contexto, Oliveira (2006, p. 49) explica que:

O Planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou plano operacionais.

Contudo, pode-se afirmar que o planejamento operacional é geralmente de curto e médio prazo e envolve decisões mais descentralizadas e repetitivas. Esse tipo de plano estuda os custos e despesas, indicando as melhores condições para manter o empreendimento no momento e garantir o futuro.

## 2.5 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para iniciar o desenvolvimento do planejamento estratégico, deve-se observar como a empresa está no presente e definir onde quer chegar no futuro, estabelecendo metas e objetivos a serem alcançados.

Conforme Andrade (2012) o processo de elaboração do planejamento estratégico é um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela instituição e que envolve um conjunto complexo de decisões técnicas e políticas inter-relacionadas.

Em complemento, Oliveira (2002, p. 66) relata que quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, há duas possibilidades.

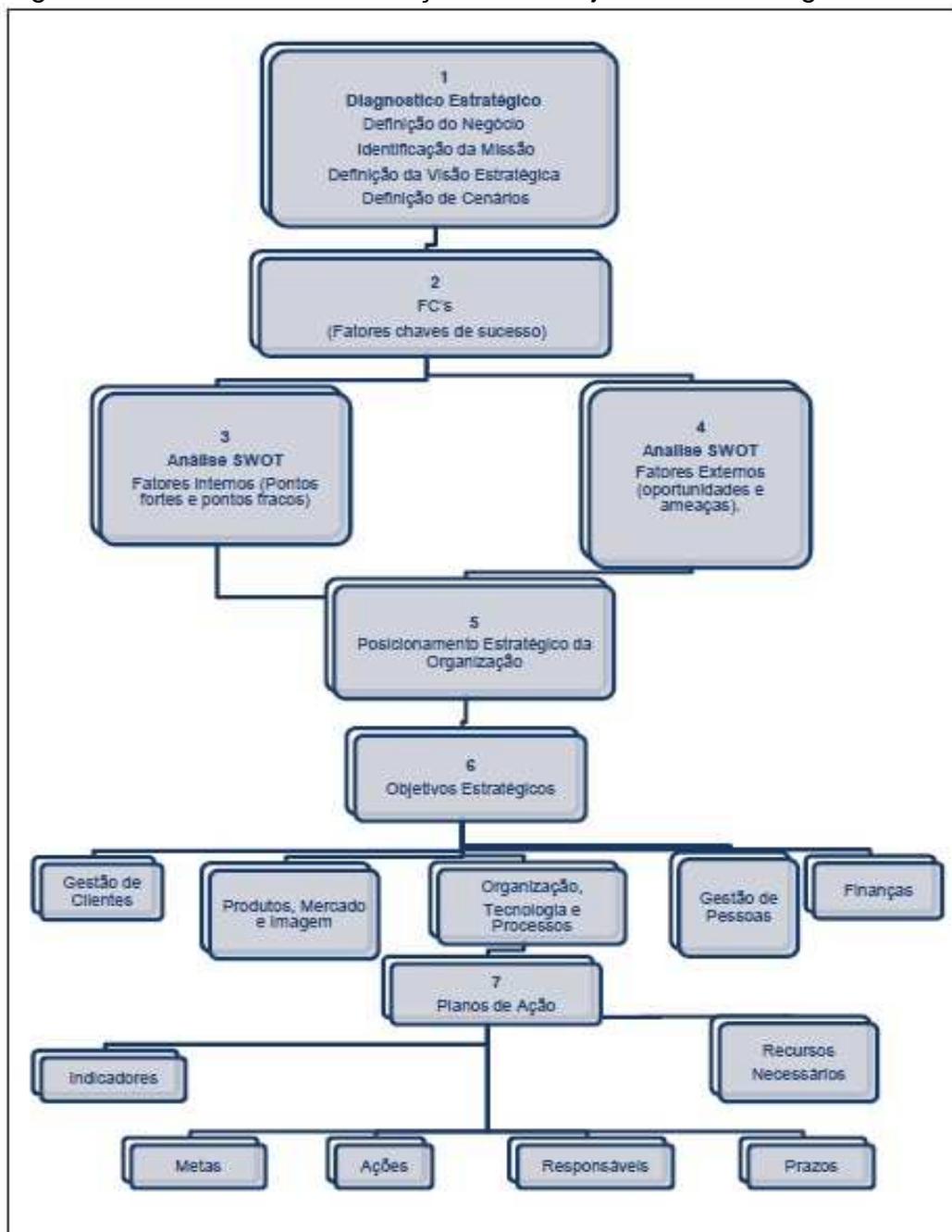
- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar na situação desejada”; ou
- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”. Naturalmente, pode-se considerar uma terceira possibilidade que é definir “aonde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”.

Com posse das informações necessárias para o desenvolvimento do planejamento estratégico, se faz as projeções futuras, considerando cuidadosamente o cenário atual, a capacidade e os objetivos da empresa.

Oliveira (2002) explica ainda que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: (1) delineamento; (2) elaboração; e (3) implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. E a Implementação, envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

A figura 2 demonstra por meio de um fluxograma o processo de elaboração do planejamento estratégico:

Figura 2 - Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 20).

Desse modo, pode-se concluir que, por meio das informações necessárias o administrador consegue direcionar o curso a ser tomado pela empresa, de modo que os procedimentos e fatores para o desenvolvimento da empresa sejam considerados, com o intuito de concretizar os objetivos previamente estabelecidos.

### 2.5.1 Negócio

Quando os gestores definem o negócio da empresa, estão criando um foco para a organização, para que a mesma direcione suas ações ao intuito de atingir os objetivos propostos. Quando bem definido, o negócio ajuda a empresa a trabalhar de forma focada, direcionando suas forças e recursos de forma adequada.

O autor Drucker (1975, p. 82) diz:

Qual é o seu negócio?...A questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas.

Segundo Tavares (1991), o negócio de uma empresa define-se pelos objetivos ou necessidades que a mesma satisfaz quando o consumidor adquire seus produtos. O negócio de qualquer empresa deve ir além de sua razão social e seus estatutos, pois, deve obter ao entendimento do benefício esperado pelo cliente.

### 2.5.2 Missão da Empresa

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, pois, é a forma de expressar os seus objetivos. Portanto, na elaboração da missão visa-se atingir os objetivos e propósitos da empresa, em relação ao mercado que se pretende alcançar dentro da sociedade em que a mesma está inserida.

Para Serra, Torres e Torres (2004), a missão tem como objetivo expandir o espírito das empresas e está ligada a todos os membros da organização, sendo que conta com os esforços destes para alcançar seus objetivos.

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).

Considera-se que a missão deve expressar necessidades internas, externas e objetivos, pois, a mesma é primordial para o sucesso de uma empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56), “[...] a missão constitui uma maneira de traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização”.

Diante disso, entende-se que a missão fica estabelecida por ser o motivo central do planejamento estratégico, ou seja, serve como delimitação do campo de atuação da empresa, para com o futuro de onde se deseja chegar, de forma que considere as tendências do mercado em que atua.

### **2.5.3 Visão da Empresa**

A visão é a definição de onde a empresa deseja chegar com a determinação de seus objetivos e dentro da sua área de atuação.

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).

No entanto a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a visão organizacional é o objetivo maior, esperado pela organização. Pois, refere-se aquilo que a organização deseja se tornar no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos os proprietários e colaboradores se deslocam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.

Em complemento, Tavares (2005, p. 97) diz que, “[...] uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente. Só assim poderá proporcionar significado, orientar e dar congruência aos esforços de todo seus colaboradores, tornando-os contínuos e inovadores ao longo do tempo”.

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.

#### **2.5.4 Valores e Princípios**

Os valores e princípios são denominados como o alicerce da empresa, pois representam tudo aquilo que ela acredita, e expressam a ética e moral da mesma, gerando influencia em seu caminho perante a sociedade. Demonstra também quais são seus princípios e convicções e qual a conduta da organização em relação aos seus clientes e colaboradores.

Segundo Maximiano (2000, p. 27):

Os princípios são decisões prévias e padronizadas utilizadas para delimitar ações comportamentais e orientar como proceder em cada caso. Os princípios têm como finalidade orientar o comportamento dos funcionários, especialmente em situações rotineiras.

Em complemento, Oliveira (2006) afirma que os valores representam um conjunto de princípios e crenças que são fundamentais para uma empresa, assim como fornecem sustentação para as suas principais decisões.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), quando a organização decide seus valores, a mesma define com honestidade, não podendo mudá-los para comportar-se a efeitos externos. Se necessário ela deve mudar o seu mercado para se manterem fiéis aos seus valores.

Considerando os fatos, os princípios e valores da empresa jamais podem ser feridos, pois, são determinações que a empresa e seus colaboradores devem respeitar e seguir como orientação para o seu caminho.

#### **2.5.5 Fatores Críticos do Sucesso**

Dentre as diversas abordagens existentes para auxiliar as empresas a garantir o sucesso de um projeto, está a abordagem dos fatores críticos de sucesso. Serra, Torres e Torres (2004, p. 80) destaca-se 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”. Esses fatores necessitam serem bem elaborados, pois esses irão auxiliar a empresa a alcançar os objetivos que foram previamente traçados no planejamento estratégico.

Ainda segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 80) os fatores críticos de sucesso podem ser determinados pelas respostas de três questões:

- quais são os critérios dos clientes para a escolha dos produtos?
- quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se ter sucesso?
- o que é necessário para obter vantagem competitiva?

A aplicação do método de fatores críticos do sucesso consiste em identificar os fatores, organiza-los e implanta-los.

Oliveira (2009, p. 225) esclarece que:

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como as questões vitais para o funcionamento normal da empresa e seu sucesso futuro; e a técnica consiste num procedimento que torna explicitas estas áreas-chaves que determinam o sucesso da empresa.

Diante disto, pode-se afirmar que os fatores críticos de sucesso são compreendidos como elementos determinantes para melhorar o desempenho da organização e quando incorporados ao planejamento estratégico, complementam as análises do macro ambiente das organizações.

### **2.5.6 Análise Interna**

O processo de análise interna, tem como finalidade colocar em evidencia as deficiências e as qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, seus pontos fortes e fracos. Segundo Oliveira (2004), na análise interna devem-se considerar, além dos pontos fortes e fracos, também os pontos neutros, que são aqueles que em determinado período ou situação, não estão sendo considerados nem como deficiência nem como qualidade da empresa.

Para Maximiano (2000), a análise do ambiente interno é conduzida pela identificação de pontos fortes e fracos da organização.

Conforme Oliveira (2002, p. 103):

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, o executivo deverá analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados: funções a serem analisadas; aspectos organizacionais; abrangência dos processos; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações.

Oliveira (2006) diz ainda que a análise interna tem como finalidade evidenciar as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, destacar os pontos fortes e fracos da empresa, os quais deverão ser determinados diante de sua atual posição de produtos *versus* mercados.

Assim sendo, a etapa de verificação dos pontos fortes e fracos da empresa se estabelece com extrema importância para o planejamento, pois podem criar estratégias para reforçar os pontos fortes, tornando esses pontos um diferencial e criar estratégias para eliminar os pontos fracos ou se adaptar a esses importunos.

### **2.5.7 Análise Externa**

O processo de análise externa, tem como finalidade identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência, entender os grupos estratégicos e o aspecto político e econômico em um determinado momento.

Para o autor Pereira (2002), na análise externa as empresas devem interpretar as situações como a luz de suas oportunidades e ameaças. Ainda segundo o mesmo, as oportunidades são fatores externos que podem facilitar o cumprimento da missão da empresa. Logo, as ameaças são fatores negativos que geram obstáculos à estratégia da empresa, porém, poderão ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas.

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição *versus* mercados desejada no futuro. (OLIVEIRA, 2004, p.92).

De acordo com Oliveira (2004), o ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Sendo assim, as empresas devem procurar se aproveitar das oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas de forma que não comprometa os negócios.

Esse diagnóstico é de suma importância para as tomadas de decisões, pois, são fatores externos à empresa sobre os quais ela não tem nenhum ou muito pouco controle. Essa etapa do planejamento estratégico tem o intuito de levantar variáveis que atuam de forma positiva ou negativa sobre a organização e possam influenciar no ambiente externo.

### 2.5.8 Análise SWOT

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e tem como significado Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), o que pronunciado em português significa análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Pois, a análise SWOT é a junção da análise interna, composta por pontos fortes e pontos fracos, com a análise externa, composta por oportunidades e ameaças. Nesta análise é possível saber a situação que a empresa se encontra em relação aos seus problemas e oportunidades e assim optar pela melhor estratégia.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.188), a função da análise SWOT “é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo deverá tomar”.

Em complemento, Padoveze (2003) diz que, o diagnóstico de um planejamento estratégico por meio da análise SWOT é dividido em duas etapas, utilizando um conceito de análise quadrante, confrontando as oportunidades e ameaças com as forças e fraquezas da empresa.

A Figura 3 apresenta um modelo de Matriz SWOT.

Figura 3 - Representação Gráfica da Análise SWOT

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Análise Interna</b>		
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Análise Externa</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Chiavenato e Sapiro (2003) e Padoveze (2003).

A análise SWOT é uma ferramenta que tem a capacidade de abordar os fatores tanto da análise interna, como da análise externa da empresa. Seu objetivo é

avaliar, posicionar e verificar a posição estratégica da organização, identificando as forças e fraquezas da entidade, também como os seus pontos geradores de oportunidades e ameaças, com o intuito de destinar o melhor caminho a percorrer.

### **2.5.9 Objetivos e Estratégias**

Os objetivos caracterizam-se como os resultados que a empresa pretende atingir e podem ser determinados como alvos específicos, focalizando indicadores de desempenho que possibilitem medir os resultados de determinada organização.

Oliveira (2004, p. 158) diz que:

Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. O termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final. Os objetivos estratégicos são mutáveis, circunstanciais, eles devem ser ajustados e priorizados.

O autor Oliveira (2004), complementa ainda que, para um planejamento estratégico eficiente, eficaz e efetivo os objetivos devem ser adequados, aceitos, consistentes e conhecidos por todos que fazem parte da organização.

Os objetivos no planejamento estratégico têm por finalidade estabelecer as querências de uma determinada empresa, estando de acordo com o seu ramo de atuação no mercado (OLIVEIRA, 2004).

As estratégias podem ser definidas como o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 5), afirmam que:

Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em dois fatores: objetivos coerentes e compreensão do negócio.

Para Porter (1999), a competição estratégica é o processo de perceber novas posições, cativando os clientes já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado de atuação.

Portanto, pode-se concluir que as empresas necessitam desenvolver estratégias diferenciadas, porém, que estejam de acordo com os seus objetivos, para que então possam obter possibilidades de sucesso em seus planejamentos.

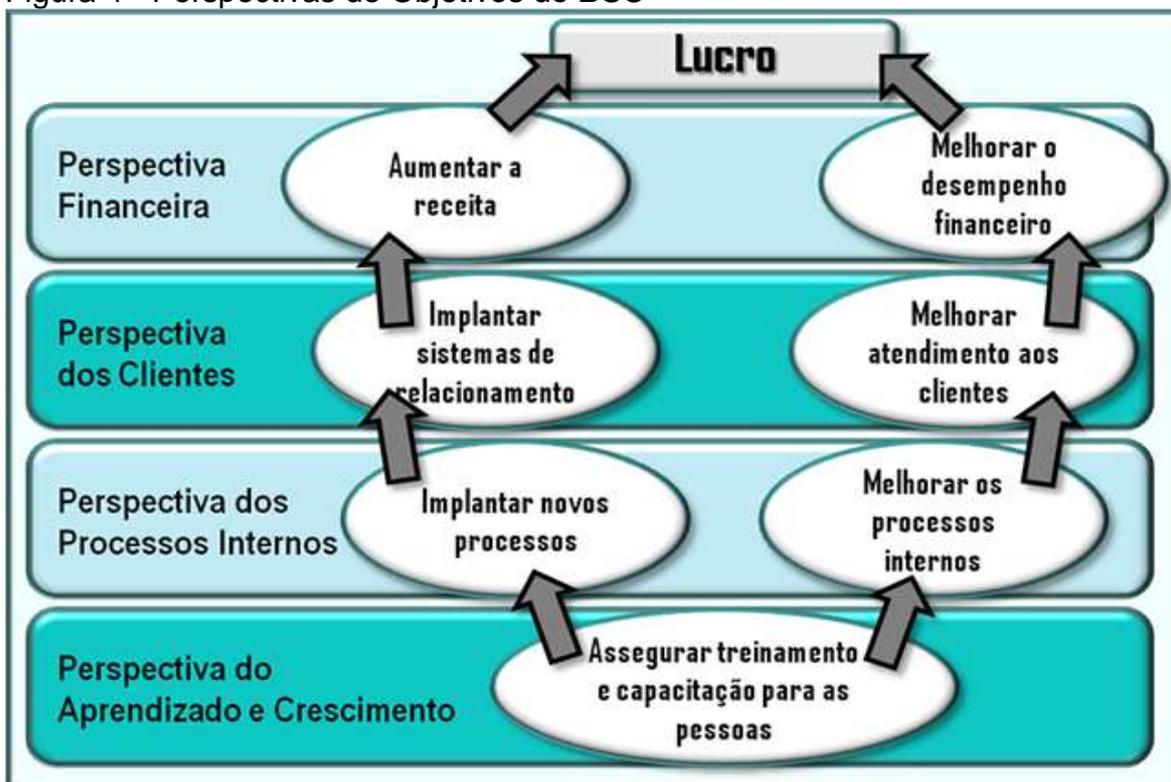
## 2.6 BALANCED SCORECARD

As empresas buscam novas formas de gerenciamento para enfrentar o atual ambiente globalizado de alta competitividade e acirrada concorrência. Com isso, cita-se o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta para controlar as estratégias direcionadas às metas e objetivos definidos no planejamento estratégico.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 390), o *Balanced Scorecard* (BSC) “[...] é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional e se fundamenta no balanceamento entre quatro diferentes perspectivas de objetivos”.

Na Figura 4 é possível visualizar as perspectivas de objetivos do BSC e suas inter-relações:

Figura 4 - Perspectivas de Objetivos do BSC



Fonte: Chiavenato (2003, p. 391)

Observa-se por meio da Figura 4 que o *BSC* trabalha com quatro perspectivas interligadas entre si, que devem ser conectadas ao pensamento estratégico da organização. Para Chiavenato (2003, p. 390) “[...] é um sistema voltado para o comportamento e não para o controle. Seus indicadores estão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional em um sistema de contínua monitoração”.

Quanto as perspectivas financeiras, é possível demonstrar se a implementação e execução da estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados, ou seja, para a lucratividade. Os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: (1) definir o desempenho financeiro esperado com a estratégia; e (2) servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *BSC* (KAPLAN;NORTON, 1997).

Nas perspectivas de clientes, são identificados os clientes os segmentos de mercado nos quais a empresa deseja competir. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 67), “a perspectiva de clientes permite que a empresa alinhe suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, cliente, fidelidade, retenção, captação, lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado”.

As perspectivas dos processos internos devem avaliar os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação dos clientes e acionistas com o intuito de identificar suas competências essenciais e os pontos críticos, juntamente com ações necessárias para assegurar a liderança contínua de mercado. De acordo com Kaplan e Norton (1997), para a perspectiva dos processos internos, os gestores identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

Para as perspectivas de aprendizagem e crescimento é enfatizado os investimentos para desenvolvimento da empresa e também dos colaboradores. Segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas devem investir na infraestrutura – sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo. Pois, todas as organizações criam ações para desenvolver-se no mercado, entretanto estas ações serão mais eficazes se estiverem alinhadas com os objetivos da perspectiva interna da empresa.

O autor Lunkes (2007, p. 170) afirma que:

O BSC consiste de um conjunto integrado de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da empresa. Assim, essas medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, o BSC auxilia a alta administração da empresa na tradução da estratégia, fazendo com que os colaboradores compreendam e desenvolvam ações visando atingir os objetivos e metas; conseqüentemente, o método ajuda a transportar suas estratégias para o dia-a-dia dos negócios.

Pois, o BSC procura criar uma estrutura diante de uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando os indicadores de desempenho para informar os gestores sobre os fatores do sucesso atual e futuro, possibilitando aos mesmos que monitorem os seus resultados em desenvolvimento, de acordo com os termos do planejamento estratégico.

### **2.6.1 Mapa Estratégico**

O mapa estratégico tem o intuito de sugerir um modelo para uma representação simples da organização, das relações de causa e efeito entre os objetivos tanto das dimensões aprendizado/crescimento e processos internos, quanto das dimensões mercadológica e econômico-financeira da estratégia.

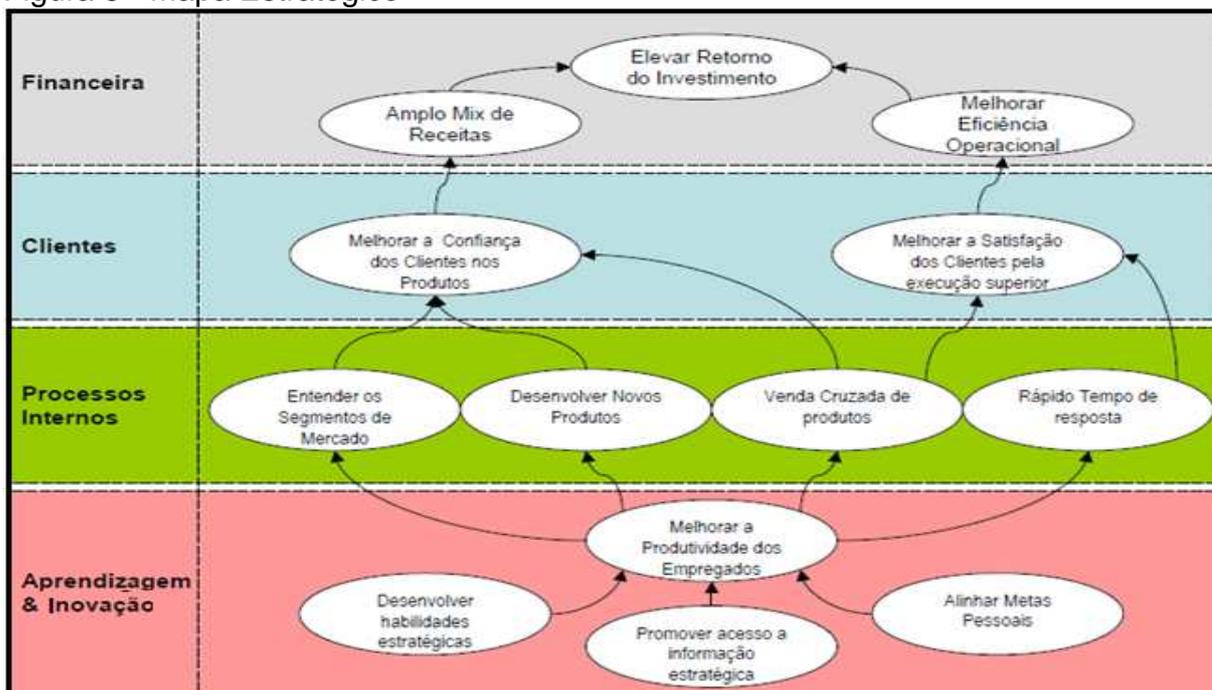
Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 57):

[...] mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

Pois, é por meio do mapa estratégico que as empresas descrevem as suas intenções quanto a estratégia de forma mais clara e eficiente, consistindo em um aspecto facilitador para atingir os seus objetivos.

Na Figura 5, visualiza-se um modelo de Mapa Estratégico dentre as suas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e inovação.

Figura 5 - Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Conforme demonstra a Figura 5, o mapa estratégico configura-se como um processo que proporciona gerar as estratégias das perspectivas do BSC interligadas entre si, atendendo ao ciclo de estratégias, para que resultem em clientes e colaboradores satisfeitos, com o objetivo de sucessivamente alcançar o sucesso financeiro da organização (CHIAVENATO, 2003).

Kaplan e Norton (1997) definem o mapa estratégico como uma ferramenta base para a construção do BSC, uma vez que ele toma cada indicador e o converte em uma parte integrante da relação de causa e efeito, que liga o resultado esperado da estratégia com uma série de vetores que induzirão a tais consequências, possibilitando o alinhamento estratégico da organização.

Diante deste contexto, pode-se concluir que o mapa estratégico ilustra a relação de causa e efeito entre as estratégias, permitindo melhor visibilidade dos objetivos do BSC, com o intuito de alcance das perspectivas financeiras.

## 2.6.2 Plano de Ação

Planos de ação têm como objetivo no planejamento estratégico, colocar em prática os objetivos e resultados traçados pela empresa.

Segundo Muller (2014, p. 46), “[...] 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”.

Para cada objetivo ou meta, deve haver um plano de ação específico para se assegurar que as ações e passos necessários para a implantação das estratégias combinadas, sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas (COSTA, 2003, p. 206).

Para se estruturar os planos de ação se faz necessária, *a priori*, a elaboração de formulários que podem ser feitos, por exemplo, por meio de um método chamado 5W2H, conforme se verifica no quadro 1, exposto a seguir:

Quadro 1 - 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?	Define 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).

O quadro 1 representa qual a forma que o plano de ação será executado. Portanto, o plano de ação deve ser elaborado depois dos objetivos e estratégias planejadas, sendo descrito cada passo de como será desempenhado, tendo a função de propor mudanças e implantar novos procedimentos.

Assim, pode-se afirmar que é muito importante o desenvolvimento do plano de ação, pois, nele é descrito quais os objetivos, as estratégias, os responsáveis, a ação a ser tomada, o prazo e as metas a serem alcançadas pela empresa.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, inicialmente, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados da pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para desenvolver este estudo, é necessário seguir métodos de pesquisa onde é feita análise quanto às tipologias do assunto abordado. Para Andrade (2005, p. 11) “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Para analisar os dados da empresa em estudo, com relação a caracterização do problema, utiliza-se a abordagem qualitativa, com o intuito de desenvolver uma proposta de modelagem de planejamento estratégico adequada para uma empresa do ramo supermercadista do sul de Santa Catarina.

Oliveira (1999, p. 117) explica que:

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A pesquisa utilizará abordagem qualitativa pelo fato de ser analisado os dados de uma única empresa, com o objetivo de utiliza-los para auxiliar na qualidade de gestão da mesma.

Em relação aos objetivos, o enquadramento metodológico deste trabalho caracteriza-se por meio de pesquisa descritiva, pois, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 66), “[...] este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Desta forma, esta pesquisa tem como finalidade absorver as informações necessárias para a implementação do planejamento estratégico na empresa objeto de estudo.

Quanto aos procedimentos efetua-se uma pesquisa bibliográfica, utilizando conceitos e argumentos de fontes já existentes, como livros, jornais e artigos, entre outras.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 65):

[...] 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.

Ainda quanto aos procedimentos, a pesquisa classifica-se também como estudo de caso com base em uma empresa do ramo supermercadista localizada na cidade de Morro da Fumaça - SC, sendo um estudo aprofundado, onde será expresso conhecimentos amplos e detalhados sobre o devido assunto, com foco em planejamento estratégico.

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.

Tendo os procedimentos metodológicos definidos, obtém-se mais facilidade quanto ao entendimento do assunto, facilitando no alcance dos objetivos, metas e assuntos relacionados.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para esta pesquisa foi utilizado como método investigativo os dados coletados na empresa objeto de estudo, sendo assim dados primários.

Conforme explica o autor Marconi e Lakatos (2005, p. 161):

É considerada fonte primária: [...] dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registro em geral; documentação pessoal (diários, memórias; autobiografias); correspondência pública ou privada etc.

Em relação a coleta de dados, o autor Martins (2008, p. 94) diz que, “a etapa que dará início a pesquisa propriamente dita, com a busca exaustiva dos dados, recorrendo-se ao tipo de pesquisa mais adequado ao tratamento científico do tema escolhido”.

Para efetuar a coleta dos dados dessa pesquisa foram efetuados agendamentos de visitas presenciais e reuniões com o gerente financeiro, gerente comercial e também com o proprietário do supermercado, os quais se localizam no escritório da empresa objeto de estudo. A pesquisa realizou-se por meio de questionamentos efetuados pelo pesquisador de acordo com a precisão de informações necessárias para a formação da pesquisa e análise dos dados. Neste primeiro momento, que ocorreu no primeiro semestre de 2017, foram definidos os objetivos principais e elaborou-se a missão, visão, princípios e valores da empresa.

Em seguida, efetuou-se a análise interna, para constatação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como a análise externa, identificando as ameaças e as oportunidades. Esta etapa, que ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2017, e contou também com os colaboradores da organização.

Por fim, para definição dos objetivos relacionando-as com as estratégias para elaboração do plano de ação, bem como para a elaboração do *Balanced Scorecard* também houve a participação dos colaboradores da empresa, sendo essas últimas etapas realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2017.

Cujas contribuições serão embasadas em coletas de dados e análises de informações de uma empresa do ramo supermercadista com o nome fictício de Supermercado Fumacinha, localizada no município de Morro da Fumaça - SC.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, será demonstrado através de um estudo de caso, a aplicação de uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa do ramo supermercadista localizada no Sul do Estado de Santa Catarina.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Supermercado Fumacinha, foi fundado no ano 1964 com uma pequena mercearia localizada na Rua 20 de maio em Morro da Fumaça – SC, a qual era atendida por membros da família do proprietário, e contava com apenas um colaborador.

No ano de 1983, devido ao bom desempenho e vontade de desenvolvimento do proprietário, o mesmo optou por uma nova loja. Foi então que a pequena mercearia deu o primeiro passo na direção de um Supermercado, quando foi construído um novo prédio no espaço ao lado, o qual já oferecia os serviços de açougue, hortifrutigranjeiros e padaria, obtendo uma área de 1050 m<sup>2</sup>, para proporcionar mais conforto e satisfação dos clientes.

Devido ao sucesso, ao aumento na carteira de clientes, as exigências do mercado, e as necessidades tecnológicas para melhor atender a seus clientes, foi que o proprietário decidiu investir para ampliar o seu Supermercado. Foi então no ano de 2001 que reinaugurou a loja com ambiente ainda mais amplo e tecnológico, a qual possui área de 1800 m<sup>2</sup> de loja, amplo estacionamento, novos equipamentos tecnológicos que auxiliavam na agilidade do atendimento, e oferecendo a população todos os benefícios coincidentes com uma completa loja supermercadista.

Com o passar dos anos o Supermercado segue com suas atividades até os dias atuais. A empresa tem gestão familiar, sendo que é uma empresa de pequeno porte, a qual emprega atualmente 45 funcionários e se prepara para possibilitar o crescimento da unidade. O proprietário do Supermercado Fumacinha enfatizou ainda que “a empresa está sempre buscando inovar, crescer e oferecer o melhor conforto e satisfação para os seus clientes”.

Figura 6 - Supermercado Fumacinha Ltda.



Fonte: Acervo da Empresa (2016)

Essa é uma imagem disponibilizada pelo proprietário da empresa objeto de estudo, onde, está ilustrando a frente da estrutura externa do supermercado, em seu fim de expediente.

#### **4.1.1 Mercado de Atuação**

A empresa objeto de estudo atua no ramo supermercadista. A mesma atende a clientes da cidade local, Morro da Fumaça, e também das cidades vizinhas, tais como: Criciúma, Balneário Esplanada, Içara, Morro Grande, Sangão, entre outras.

O Supermercado trabalha com convênios junto as empresas da região, dispondo mais acessibilidade de compra a população, buscando atrair clientes de todas classes sociais, dos bairros e do centro.

A empresa exige extremo cuidado e dedicação dos colaboradores para com os produtos comercializados e serviços prestados, pois, é primordial a satisfação das necessidades de cada cliente.

#### 4.1.2 Fornecedores

Os fornecedores do Supermercado são muitos, pois, a uma variedade de produtos que são necessários para a comercialização, como também para manter as necessidades da loja e dos funcionários. Os principais fornecedores do Supermercado objeto de estudo atualmente são atacadistas e empresas, tais como: Nestle, JBS, Moinho Paulista, Pepsico, entre outros que são de extrema importância para o funcionamento e continuidade das atividades.

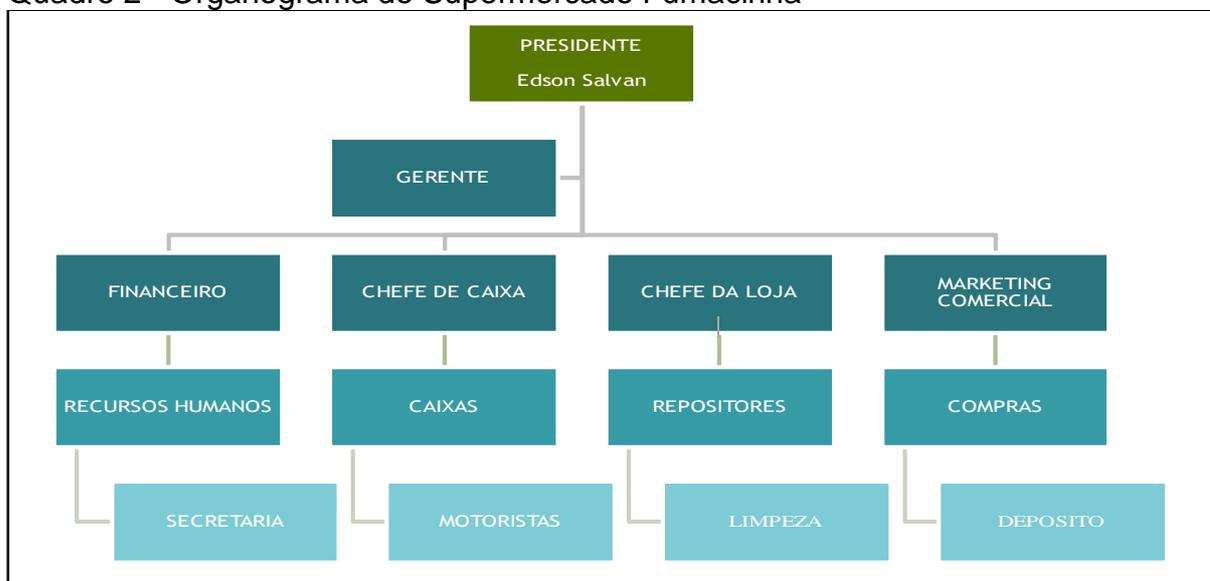
#### 4.1.3 Clientes

Os principais clientes do Supermercado pesquisado se encontram nos bairros da cidade local, considerando que são a população de classe média baixa. É relevante também os clientes que trabalham nas empresas e cerâmicas da região conveniadas com o Supermercado, considerando esses como clientes fiéis. Ainda pode-se contar com clientes do centro da cidade local e também das cidades vizinhas.

#### 4.1.4 Organograma da Empresa

A empresa possui uma estrutura organizacional familiar, a qual é formada conforme o organograma a seguir.

Quadro 2 - Organograma do Supermercado Fumacinha



Fonte: Elaborado pelo autor.

O organograma da empresa é redimensionado por setores conforme a estrutura de subordinados, desde o departamento administrativo até os colaboradores operacionais da organização.

## 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA

Nesta etapa foi desenvolvida a proposta de modelagem de planejamento estratégico para o Supermercado, de modo que fosse possível alcançar os elementos indispensáveis para auxiliar nos resultados futuros e desenvolvimento da empresa. Assim, a partir deste momento, serão delineadas as peças que compõem o plano estratégico em questão.

### 4.2.1 Diagnóstico Estratégico

Para alcançar o objetivo geral deste estudo que propor uma modelagem de planejamento estratégico adequada para implantação na empresa objeto de estudo, fez-se necessário verificar toda a situação na qual a mesma se encontra. Desta forma, é primordial que seja definido o seu negócio, a missão, visão e seus princípios e valores, a fim de definir qual a razão de existir da empresa, onde ela deseja chegar e como chegar ao desejado.

Feito essas definições, foi efetuado a análises do ambiente, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa, a fim de definir os objetivos e as estratégias, e de acordo com estas definições efetuou-se estratégias para alcançar os objetivos. Logo após, foi criado os planos de ações para cada estratégia, os quais devem se concretizar ao longo dos prazos determinados entre os anos de 2018 até 2022, conforme denominado pelo mapa estratégico.

#### 4.2.1.1 Negócio

Comercializar bens de consumo com qualidade diferenciada. Pois, a loja oferece além dos serviços supermercadistas, também serviços de panificadora, açougue, fruteira, bazar, departamentos e produtos que buscam a atenção e satisfação dos clientes em encontrar todo o necessário em um só lugar.

#### 4.2.1.2 Missão

A missão tem um objetivo fundamental para o desenvolvimento das empresas, pois, ela propõe atingir seus objetivos, propósitos e retrata o motivo da sua existência no mercado de atuação, assim justificando o seu negócio e qualificando os seus produtos e serviços para que todos os envolvidos conceituem o seu real significado.

Diante disso, a missão do Supermercado objeto de estudo foi elaborada com os seguintes termos: *“Transmitir excelência no ramo supermercadista e comercializar produtos de qualidade que proporcione a satisfação dos clientes.”*

Definida a missão, passa-se à análise da visão de futuro da empresa, sendo que esta deve interagir e obter concordância com a missão.

#### 4.2.1.3 Visão

Mediante a elaboração da missão, o seguinte passo do planejamento estratégico é determinar a visão da empresa. Essa consiste em designar o futuro que pretende seguir, demonstrando seus planos para a realização dos seus objetivos. Dessa maneira, definiu-se para o Supermercado objeto de estudo a seguinte visão: *“Estar entre as melhores empresas do ramo supermercadista da Região Sul do Estado até o ano de 2022, desenvolvendo, inovando e satisfazendo as necessidades de nossos clientes.”*

Definido a missão e a visão da empresa objeto de estudo, o próximo passo para a elaboração do planejamento estratégico será a apresentação dos princípios e valores, que expressam diretamente os conceitos empregados na visão, que serão abordados no tópico a seguir.

#### 4.2.1.4 Princípios e Valores

Os princípios e valores estabelecem dentro de uma organização ações que norteiam a postura quanto ao interno e externo da empresa. São regras que a empresa deve seguir em todas as suas atividades. Assim sendo, os princípios e valores estabelecidos para a empresa objeto de estudo são:

- Contentamento do cliente: o trabalho só tem razão de ser útil se as perspectivas dos clientes forem alcançadas;
- Respeito e motivação das pessoas: a empresa proporciona um ambiente de trabalho acolhedor, onde as pessoas se sentem motivadas, respeitadas e reconhecidas pelo seu desempenho, com probabilidade de crescimento profissional;
- Agir com ética e moralidade: as ações e atividades desempenhadas pela empresa são respaldadas nos princípios éticos e morais, em especial, a probidade e a competência;
- Inovação: a busca contínua pelo aprimoramento da empresa nos serviços, equipe, procedimentos e gestão.

Simultaneamente à definição dos princípios e valores será exposta a situação fidedigna da empresa, por meio da abordagem de análise do ambiente da mesma.

#### **4.2.2 Análise de Ambiente**

Na análise de ambiente foi identificado os fatores que a empresa se encontra na atualidade. Encontrados por meio de um estudo aprofundado dos próprios objetivos da empresa, derivando de sua missão, sua visão e seus valores, tornando-se referências obrigatórias e fundamentais para que a empresa sobreviva, seja competitiva e tenha sucesso, contemplando o cenário socioeconômico e tecnológico que o cerca.

##### **4.2.2.1 Fator Crítico do Sucesso - FCS**

De acordo com o estudo efetuado no Supermercado objeto de estudo, identificou-se que os fatores (FCS) que irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para a organização são:

- Saúde financeira da empresa;
- Qualificação da administração;

- Inovação tecnológica;
- Relacionamento com os clientes;
- Relacionamento com os fornecedores;
- Linhas de produtos e serviços;
- Localização;
- Campanhas promocionais.

Sendo esses os fatores chave que devem ser executados para definir e garantir o desenvolvimento e o crescimento do Supermercado objeto de estudo e seu negócio, para atingir seus objetivos.

#### 4.2.2.2 Cenários

Aprofundando-se no critério econômico, social e tecnológico do ramo supermercadista, com base no Supermercado objeto de estudo, observa-se que o cenário adverso tem freado o ânimo dos consumidores e adiado os planos de investimento das empresas, o que vem causando impacto em diversos setores da economia, inclusive o de varejo e bens de consumo.

Em análise junto a empresa estudada, foi identificado que a estratégia é fundamental para superar os desafios da atualidade e conseguir crescer num cenário deficitário como o que estamos enfrentando no Brasil. Pois, identificou-se alguns fundamentos básicos para ultrapassar esse estágio, os quais são: manter o foco e investimento em inovação, adotar novos modelos de negócio que estejam alinhados ao desejo dos consumidores, reavaliar iniciativas do novo poder de compra e melhorar a satisfação dos clientes por meio de investimentos em capital humano e o uso da tecnologia.

Para trazer a análise dos cenários, foi feita uma pesquisa bibliográfica do ramo supermercadista, relacionando os aspectos econômico, social e tecnológico, conforme demonstrado nos dados a seguir.

As empresas supermercadistas terão de fazer ajustes estratégicos para enfrentar a crise sem abrir mão de investir. Quem ficar parado corre o risco de perecer na crise ou não ter capacidade para aproveitar os bons momentos do mercado quando as dificuldades cessarem.

**Aspectos econômicos:**

- Previsão de crescimento no setor supermercadista para 2018, segundo a ABRAS; (ABRAS, 2017)
- A previsão de crescimento do PIB é de 2,30% para 2018, segundo especialistas no site: [brasil.gov.br](http://brasil.gov.br). (GOVERNO DO BRASIL, 2017)

**Aspectos tecnológicos:**

- Aumento do uso da internet e redes sociais;
- Crescente evolução de compra e venda por loja virtual;
- Equipamentos tecnológicos para proporcionar agilidade e eficiência nos processos internos.

**Aspectos sociais:**

- Aumento no índice de desemprego para 13% no ano de 2017, segundo dados do IBGE; (IBGE, 2017)
- Rotatividade de funcionários na empresa de aproximadamente 25% ao ano;
- Facilidade para o preenchimento de vagas.

Esses dados são de extrema importância para o seguimento da organização e devem ser analisados periodicamente, sendo que, os mesmos contêm importante influencia na elaboração do planejamento estratégico.

**4.2.3 Análise SWOT**

A análise SWOT verifica as informações no meio interno onde se encontra os pontos fortes e pontos fracos e do meio externo onde estão situadas as oportunidades e ameaças que a empresa se depara no decorrer de suas atividades.

Com base no Supermercado objeto de estudo foi elaborado a análise interna e a análise externa. Na análise interna foi identificado os pontos fortes e pontos

fracos, e na análise externa foi identificado as oportunidades e ameaças que afetam a empresa no cumprimento da sua missão.

A análise interna, a qual está detectando as forças e fraquezas da empresa, deveram ser analisadas pelos gestores e administração a fim de elaborar estratégias para minimizar os pontos críticos e maximizar os pontos fortes.

Já na análise externa, trata de detectar as oportunidades e ameaças que cercam a empresa, de modo externo no qual não se tem absoluto controle sobre a situação.

#### 4.2.3.1 Análise Interna

Na análise interna do Supermercado objeto de estudo, o objetivo foi evidenciar as deficiências e qualidades internas da mesma no ramo onde ela está inserida. Diante disso, foi realizado uma análise interna para que fossem elaboradas possíveis estratégias para combater as fraquezas e aperfeiçoar as qualidades. Nessa análise, foram identificados os seguintes fatores:

##### **Pontos fortes do Supermercado**

Segue abaixo os principais pontos de características positivas, que o Supermercado oferece mediante seus produtos e serviços prestados:

- Tradição na atuação no mercado a mais de 50 anos;
- Diversificação e qualidade dos produtos e serviços fornecidos;
- Preço dos produtos acessível e competitivo;
- Convênios com empresas da região;
- Estabelecimento próprio e com ambiente confortável;
- Boa localização (ponto);
- Eficiência na atividade operacional.

### **Pontos fracos do Supermercado**

Segue abaixo os principais pontos de características negativas, que afetam o Supermercado em seu desenvolvimento e competitividade:

- Falta de planejamento estratégico;
- Falta de Planejamento sucessório;
- Marketing deficitário;
- Alta rotatividade de funcionários;
- Controle de dados administrativo/financeiro deficitário;
- Identificação e vestuário dos funcionários fora de padrão;
- Falta de treinamento para os funcionários.

#### 4.2.3.2 Análise Externa

Na análise externa do Supermercado objeto de estudo, o objetivo foi identificar as condições que lhe impõe oportunidades e ameaças. Diante disso, foi realizado um levantamento para elaborar estratégias positivas em cima de pontos que não estão sob o controle da empresa, mas que poderão se aproveitar das oportunidades ou precaver-se contra as ameaças.

### **Oportunidades do Supermercado**

Segue abaixo os principais pontos de oportunidades externas que poderão ajudar o Supermercado em seu crescimento e desenvolvimento como previsto no seu objetivo e sua visão:

- Produtos importados;
- *E-commerce* (vendas via internet);
- Novas tecnologias (redes sociais);
- Cartão fidelidade fumacinha (crédito);
- Atua em uma localidade com mercados menores, de forma que consegue suportar a concorrência local e abranger demais localidades.

## Ameaças do Supermercado

Segue abaixo os principais fatores que poderão ameaçar o andamento da empresa na execução de suas atividades:

- Concorrentes de grandes redes de supermercado que planejam abrir loja na região;
- Deslocamento dos clientes para supermercados maiores nas cidades vizinhas;
- Inadimplência;
- Carga tributária elevada.

### 4.2.3.3 Matriz SWOT

Após identificado os cenários em relação ao setor supermercadista e definido a análise interna (forças e fraquezas) e a análise externa (oportunidades e ameaças) do Supermercado Fumacinha, foi construído a matriz SWOT gráfica, conforme a figura 7 abaixo:

Figura 7 - Matriz SWOT

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradição</li> <li>• Diversificação e Qualidade</li> <li>• Preço Acessível e Competitivo</li> <li>• Convênios</li> <li>• Estabelecimento Próprio</li> <li>• Boa Localização</li> <li>• Eficiência no Sistema Operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Planejamento Estratégico</li> <li>• Falta de Planejamento Sucessório</li> <li>• Marketing Deficitário</li> <li>• Alta Rotatividade de Funcionários</li> <li>• Controle de Dados Adm/Financeiro Deficitário</li> <li>• Identificação e Vestuário Fora de Padrão</li> <li>• Falta de Treinamento</li> </ul>
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos Importados</li> <li>• E-commerce</li> <li>• Novas Tecnologias</li> <li>• Cartão Fidelidade</li> <li>• Atua em uma Localidade com Mercados Menores, de Forma que Conseguir Suportar a Concorrência Local e Abranger Demais Localidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes de grandes redes de supermercado que planejam abrir loja na região</li> <li>• Deslocamento dos clientes para supermercados maiores nas cidades vizinhas</li> <li>• Inadimplência</li> <li>• Carga tributária elevada</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Elaborado o diagnóstico estratégico verificou-se o que mais afeta e favorece a empresa como um todo internamente e externamente. Essa análise definiu, de forma sucinta, como está o ambiente em volta da empresa. Desenhando o momento atual, com o intuito de projetar os planos para o futuro e as estratégias a serem seguidas.

#### **4.2.4 Elaboração das Estratégias**

Após realizar a estrutura do diagnóstico da empresa pesquisada, a próxima etapa do planejamento estratégico é traçar objetivos que determinem onde a empresa pretende chegar. Esses objetivos devem ser claros e de fácil entendimento para todos os envolvidos da organização, para que o mesmo seja aceito e colocado em prática conforme determinado nas estratégias.

##### **4.2.4.1 Definição dos Objetivos e Estratégias do Supermercado**

No supermercado objeto de estudo foram desenvolvidos objetivos e estratégias a serem trabalhadas em cada departamento, sendo esses departamentos divididos em: financeiro, comercial, processos internos e desenvolvimento.

Os objetivos que a empresa pretende atingir no período de 05 (cinco) anos, são os seguintes:

- Aumentar a rentabilidade;
- Reduzir gastos;
- Aumentar o volume das vendas;
- Vendas via *E-commerce*;
- Obter marketing diferenciado;
- Adequar a estrutura dos processos;
- Aumentar o tamanho da loja;
- Padronizar o uniforme dos colaboradores;
- Treinar os funcionários.

Tendo em busca atingir esses objetivos, se faz necessário que algumas estratégias sejam elaboradas, designando-as conforme a competência de cada departamento, conforme segue no quadro abaixo.

Quadro 3 - Objetivos Estratégicos do Supermercado Fumacinha

SETOR	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
FINANCEIRO	Aumentar a rentabilidade;	Implantar software de gestão financeira e formação do preço de venda.
	Reduzir as despesas;	Controle de custos e despesas.
COMERCIAL	Aumentar as vendas em 30% até o ano de 2022;	Ampliar o público alvo.
	Vendas via E-commerce;	Estruturar o atual site da loja.
	Obter marketing diferenciado;	Investir em marketing.
PROCESSOS INTERNOS	Adequar a estrutura dos processos;	Investir em equipamento, tecnologia e veículos.
	Aumentar o tamanho da loja;	Investir na infraestrutura.
DESENVOLVIMENTO	Padronizar o uniforme dos colaboradores;	Comprar e disponibilizar os uniformes padrão.
	Treinar os funcionários.	Disponibilizar cursos e treinamentos para os funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme exposto no quando 3, demonstra-se as estratégias que o Supermercado Fumacinha pretende efetuar em cada departamento até o ano de 2022. Esses objetivos e estratégias foram elaborados de acordo com as oportunidades e necessidades da empresa objeto de estudo, e com o acompanhamento e acordo do proprietário e dos gestores da mesma. Pois, acredita-se que desenvolvendo esses objetivos e estratégias será possível manter e atrair novos clientes e conseqüentemente, melhorar o seu desempenho econômico financeiro. Após concluir os objetivos e estratégias, inicia-se então a construção do *Balanced Scorecard*.

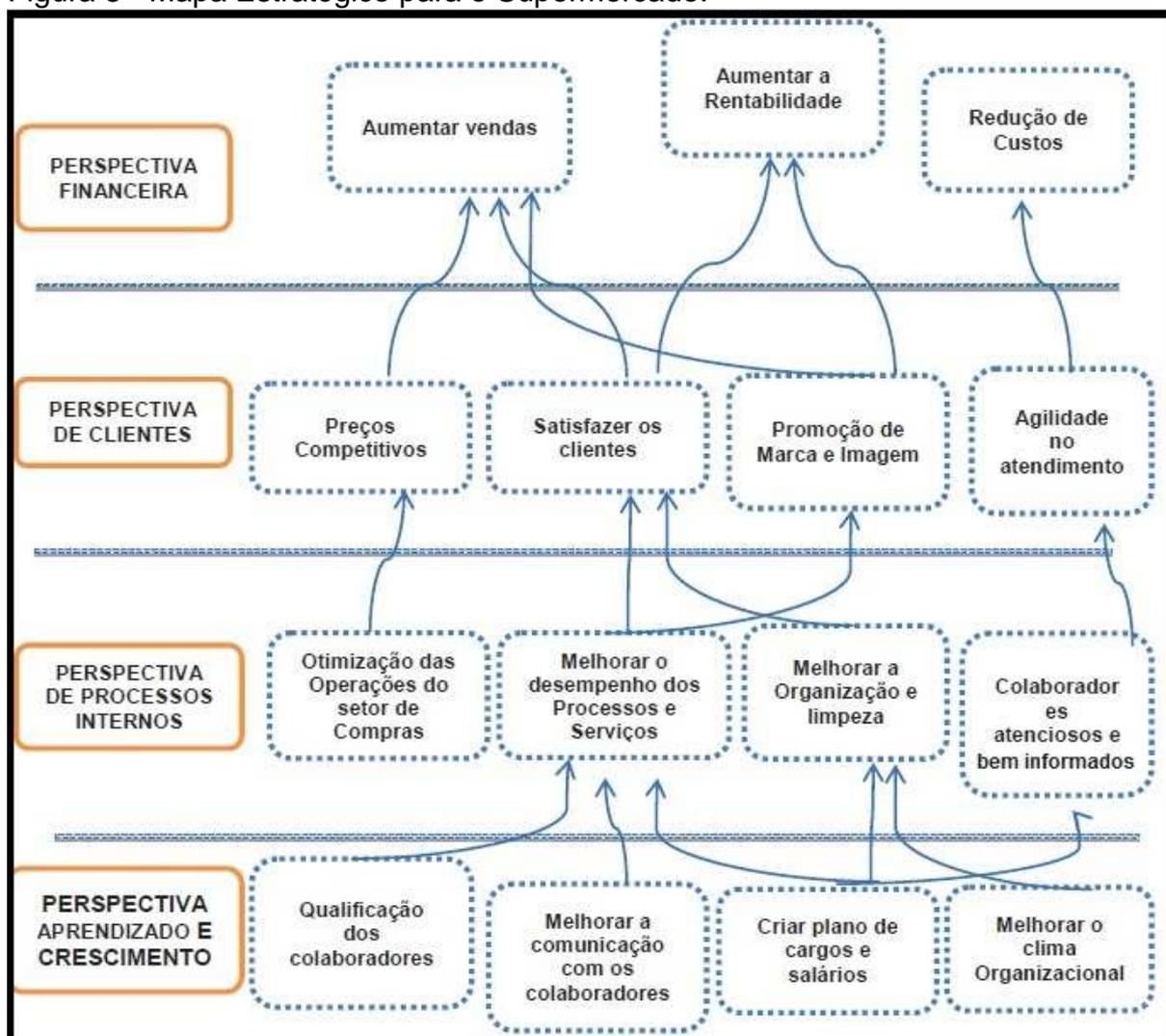
### 4.3 BALANCED SCORECARD – BSC

Com base na pesquisa bibliográfica junto aos dados apresentados nas informações contidas no planejamento estratégico da empresa objeto de estudo, elabora-se agora o *Balanced Scorecard*, pois, este é o momento em que os planos, os objetivos e as estratégias da organização são traduzidos e colocados em prática.

#### 4.3.1 Mapa Estratégico

Após elaborado os objetivos e estratégias começamos a construção do BSC, tendo como primeira etapa a elaboração do mapa estratégico, que é a relação de causa e efeito presente nos objetivos estratégicos.

Figura 8 - Mapa Estratégico para o Supermercado.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Chiavenato e Sapiro (2003).

Conforme representado na figura 8 foi definida a perspectiva financeira para aumentar o faturamento da empresa, a fim de atingir os resultados econômicos financeiros esperados pelo proprietário. A perspectiva de clientes a empresa busca satisfazer os seus com preços acessíveis nos seus produtos e agilidade no atendimento aos clientes. No processo interno foi definido pelo melhor controle nas operações do preço de compra, melhor desempenho dos processos e serviços, organização e colaboradores bem aplicados em sua função. Na perspectiva de aprendizado e crescimento a empresa pretende investir em qualificação dos seus profissionais, principalmente de sua administração e facilitar ainda mais a comunicação com os colaboradores, estando a administração sempre a parte do que está transcorrendo dentro da empresa e criar oportunidades para os colaboradores internos, o que gera motivação e entusiasmo aos mesmos. Ainda quanto ao crescimento e para um ambiente maior, mais organizado e satisfatório aos clientes, a empresa tende a investir muito na infraestrutura do supermercado, com o objetivo de ampliar a loja e investir em novas tecnologias de supermercado, para assim, proporcionar um clima ainda mais satisfatório, conforme suas metas.

Todas essas perspectivas têm funções relevantes para o sucesso da empresa e devem ser seguidas para que a mesma possa alcançar todos os seus objetivos e metas traçadas para o futuro.

#### **4.3.2 Indicadores de Desempenho**

Os indicadores de desempenho são de grande importância como termômetro da atividade econômica, tornando-se um parâmetro fundamental para a tomada de decisões estratégicas da empresa.

Demonstra-se então a constituição do indicador de desempenho do BSC, a modelagem apresentada contempla alguns dos principais objetivos estratégicos da empresa em estudo, conforme o quadro 4:

Quadro 4 - *Balanced Scorecard*

<b>BALANCED SCORECARD (2018 a 2022)</b>				<b>PLANO DE AÇÃO</b>
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META</b>	<b>AÇÕES</b>
<b>FINANCEIRA</b>	Reduzir as despesas	Valor dos custos	Diminuir 5% dos custos mensais	SIM
	Aumentar a rentabilidade	Rentabilidade do Ativo	Aumento de 10% a.a	SIM
<b>CLIENTES</b>	Vendas via E-commerce	Público alvo	Aumento de 5% a.a	SIM
	Aumentar o volume de vendas	Vendas	Aumento de 30% das vendas até 2022	SIM
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Adequar a estrutura dos processos	Desempenho dos processos	Aumentar em 10% a satisfação dos clientes	SIM
	Melhorar o espaço e organização da loja	Nº de setores organizados e limpos	Aumentar em 60% a organização da loja	SIM
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	Melhorar o clima organizacional	Nº de funcionários satisfeitos	100% dos funcionários satisfeitos	SIM
	Qualificação dos funcionários	Nº de funcionários treinados	60% dos funcionários treinados	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que o BSC obtenha sucesso ele deverá ser divulgado para todos os colaboradores da empresa, assim todos irão compreender melhor suas funções para o alcance dos objetivos da organização. O mesmo deve ser monitorado e atualizado constantemente destacando os pontos que precisam ser melhorados.

#### 4.4 ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Após elaborado a coleta de dados e concluída cada etapa do planejamento estratégico até aqui, conforme a pesquisa bibliográfica, para que as estratégias criadas sejam alcançadas é necessário criar os planos de ação, ou seja, definir cada passo que a organização juntamente com os colaboradores deve exercer para chegar ao objetivo desejado.

Para a elaboração dos planos de ação, foram preparados painéis de controle para cada um dos objetivos propostos, onde contam informações sobre o tipo de estratégia adotada, qual ação será tomada, quem é o responsável por executá-la, como ela será praticada, o prazo para a sua realização e qual o custo dessa ação.

#### 4.4.1 Financeiro

Para o setor administrativo/financeiro do supermercado foram elaborados dois objetivos, os quais serão descritos nos painéis a seguir, juntamente com a estratégia e seus planos de ação.

Estabeleceu-se então o plano de ação 1, tendo em vista atingir o objetivo de aumentar a rentabilidade financeira da empresa. Portanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no quadro 5.

Quadro 5 - Plano de Ação 1

PLANO DE AÇÃO Nº 1				
ÁREA	FINANCEIRO			
OBJETIVO	AUMENTAR A RENTABILIDADE			
ESTRATÉGIA				
ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	COMO SERÁ PRATICADO	CUSTO (R\$)
Implantar sistema de software	Financeiro	Jul. 18	Utilizar o sistema de software financeiro para organizar os demonstrativos, elaborar relatórios das movimentações financeiras e acompanhar o desempenho da empresa.	5.000,00
Apresentação das informações gerenciais e financeiras para o proprietário	Financeiro	Ago. 18	Reuniões mensais com o departamento financeiro, comercial e de compras para a apresentação de suas informações relacionando as atividades do período.	Sem custo
Formação do preço de vendas	Financeiro	Ago. 18	Calcular os preços de vendas de todos os produtos, de acordo com o seu custo e demanda, e cadastrar no sistema financeiro da loja.	Sem custo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a necessidade de um melhor controle das informações gerenciais e financeiras dentro da empresa, ficou estabelecido conforme o plano de ação acima que será implantado um sistema de *software* para controle das informações diárias e mensais do departamento financeiro, gerar relatórios e apresentar essas informações para o proprietário e gerentes nas reuniões gerenciais, as quais deverão acontecer mensalmente, com o propósito de auxiliar a administração do supermercado na tomada de decisões para os períodos futuros.

Logo, estabeleceu-se o plano de ação 2, tendo em vista a redução de despesas da empresa. Portanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no quadro 6.

Quadro 6 - Plano de Ação 2.

PLANO DE AÇÃO Nº 2				
ÁREA	FINANCEIRO			
OBJETIVO	REDUZIR AS DESPESAS EM 5% A.M.			
ESTRATÉGIA				
CRIAR PROCEDIMENTOS DE CONTROLE DE DESPESAS PARA CADA SETOR				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	COMO SERÁ PRATICADO	CUSTO (R\$)
Analisar qual a necessidade de cada despesa por setor	Gerente de Cada Setor	Jul. 18	Os gerentes de cada setor devem verificar qual a necessidade de compra, aprovando a despesa apenas quando realmente for necessário.	Sem custo
Análise e aprovação da administração para despesas com valor significativo.	Proprietário Financeiro	Jul. 18	Todas as compras que ultrapassarem o valor de R\$ 2.000,00 devem ser cotadas e autorizadas mediante assinatura do gerente e do proprietário ou financeiro.	Sem custo
Eliminar as despesas financeiras de compras	Financeiro Compras	Jul. 18	Optar pelo pagamento à vista mediante à obtenção de desconto no preço de compra.	Sem custo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A empresa apresenta despesas acima do orçado, motivo o qual se faz necessário haver um procedimento de compras em cada setor, procedimento este que vai responsabilizar os gerentes por gastos desnecessários e colocará o proprietário e o departamento administrativo/financeiro no controle das despesas.

#### 4.4.2 Clientes

Para o setor comercial do supermercado foram elaborados dois objetivos, os quais serão descritos nos painéis a seguir, juntamente com a estratégia e seus planos de ação.

Estabeleceu-se então o plano de ação 3, tendo em vista aumentar as vendas do supermercado em 30% até o ano de 2022. Portanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no quadro 7.

Quadro 7 - Plano de Ação 3.

PLANO DE AÇÃO Nº 3				
ÁREA	COMERCIAL			
OBJETIVO	AUMENTAR AS VENDAS EM 30% ATÉ O ANO DE 2022			
ESTRATÉGIA				
AMPLIAR O PÚBLICO ALVO				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	COMO SERÁ PRATICADO	CUSTO (R\$)
Realizar ações de marketing	Comercial	Jan. 20	Avaliar e investir em meios de comunicação mais eficazes para divulgar a empresa e atrair os clientes.	4.000,00
Interagir com a comunidade	Comercial	Jan. 19	Elaborar cronograma de apoio as principais festividades da região (municipais, igrejas, escolas e demais entidades).	1.000,00
Gerenciar as necessidades percebidas pelos clientes	Gerente Comercial	Jan. 19	Aplicar pesquisa de satisfação para avaliar a empresa e detectar necessidades percebidas pelos clientes.	Sem custo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ampliar o público alvo do supermercado é o foco principal, sendo assim, acredita-se que é divulgando o empenho em satisfazer o cliente, trabalhando para oferecer essa satisfação e estando em proximidade com a comunidade, que tornará possível cultivar e atrair novos clientes.

Logo, estabeleceu-se o plano de ação 4, tendo em vista criar um site de vendas pela internet (E-commerce). Portanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no quadro 8.

Quadro 8 - Plano de Ação 4.

PLANO DE AÇÃO Nº 4				
ÁREA	COMERCIAL			
OBJETIVO	VENDER PELA INTERNET			
ESTRATÉGIA				
ESTRUTURAR O ATUAL SITE DA LOJA				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	COMO SERÁ PRATICADO	CUSTO (R\$)
Personalizar o site da loja para efetuar vendas pela internet	Comercial	Jan. 22	Investir em tecnologia da informação e marketing digital para deixar o site propício as vendas on-line.	4.500,00
Vendas on-line com entregas a domicilio	Gerente	Jan. 22	Preparar o site para as vendas e transmissão de dados para a entrega a domicilio do cliente.	1.000,00
Contato com os clientes on-line	Comercial	Jan. 22	Manter contato on-line com os clientes, com o propósito de tirar dúvidas, apresentar produtos e atender a reclamações.	Sem custo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fortalecer ainda mais a divulgação, as vendas e a comodidade dos clientes, o supermercado irá estruturar o seu site para vendas *on-line*, porém, também será programado a transmissão de propagandas e promoções que serão proporcionadas apenas na loja física, com o propósito de atrair o cliente a loja e usufruir de um maior mix de produtos e ofertas.

#### 4.4.3 Processos Internos

Para os processos internos da empresa foram elaborados dois objetivos, os quais serão descritos nos painéis a seguir, juntamente com a estratégia e seus planos de ação. Estabeleceu-se então o plano de ação 5, tendo em vista aumentar o tamanho da loja. Portanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no quadro 9.

Quadro 9 - Plano de Ação 5.

PLANO DE AÇÃO Nº 5				
ÁREA	PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	AUMENTAR O TAMANHO DA LOJA			
ESTRATÉGIA				
INVESTIR NA INFRAESTRUTURA				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	COMO SERÁ PRATICADO	CUSTO (R\$)
Analisar os relatórios financeiros para a compra dos materiais de construção	Financeiro	Dez. 20	Analisar o orçamento financeiro e também o fluxo de caixa e de vendas dos meses subsequentes para ver se há condições de fazer este investimento.	Sem custo
Aquisição dos materiais de construção	Gerente	Mar. 21	Efetuar a cotação, pegar a autorização de compra do proprietário e comprar os materiais de construção conforme necessário.	130.000,00
Concluir o acabamento da expansão da loja	Gerente	Jan. 22	Definir os detalhes para o acabamento da loja e comprar os materiais de acabamento necessários para finalizar a obra.	20.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A expansão da loja é o principal foco para o futuro do supermercado, pois, acredita-se que com o aumento das vendas e o aumento da carteira de clientes conforme planejado, faz-se necessário investir na infraestrutura da loja, para assim poder atender a demanda de clientes que se espera até o ano de 2022. Porém, para que o investimento seja atribuído, é necessário a conclusão do planejamento estratégico e a análise das condições financeiras da empresa, concluindo quais as possibilidades de investimentos podem ser efetuadas sem sair do orçamento.

Logo, estabeleceu-se o plano de ação 6, tendo em vista adequar a estrutura dos processos do supermercado. Portanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no quadro 10.

Quadro 10 - Plano de Ação 6.

PLANO DE AÇÃO Nº 6				
ÁREA	PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	ADEQUAR A ESTRUTURA DOS PROCESSOS			
ESTRATÉGIA				
ADQUIRIR EQUIPAMENTOS TECNOLOGICOS PARA SUPERMERCADO				
AÇÃO	RESPONSAVEL	PRAZO	COMO SERA PRATICADO	CUSTO (R\$)
Aquisição dos equipamentos tecnológicos	Compras	Jan. 22	Efetuar a cotação, pegar a autorização de compra do proprietário e comprar os equipamentos.	8.000,00
Treinamento de manuseio dos equipamentos	Gerente	Jan. 22	Treinar os funcionários responsáveis pelo manuseio dos novos equipamentos tecnológicos.	600,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a ampliação da loja, aumento na carteira de clientes e conseqüentemente aumento das vendas conforme o planejado, faz se necessário o investimento em novos equipamentos com novas tecnologias que irão proporcionar agilidade e precisão nos processos internos. Após a compra dos equipamentos será efetuado treinamento de alguns funcionários, os quais ficaram responsáveis pelo manuseio dos mesmos.

Ainda aprimorando os processos internos, estabeleceu-se o plano de ação 7, tendo em vista aumentar a frota de veículos para entregas a domicílio. Portanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no quadro 11.

Quadro 11 - Plano de Ação 7.

PLANO DE AÇÃO Nº 7				
ÁREA	PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	ADEQUAR A ESTRUTURA DOS PROCESSOS			
ESTRATÉGIA				
INVESTIR NA COMPRA DE MAIS UM VEÍCULO				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	COMO SERÁ PRATICADO	CUSTO (R\$)
Aquisição de mais um veículo (Sprinter)	Compras	Jan. 22	Efetuar a cotação, pegar a autorização de compra do proprietário e comprar o veículo.	68.000,00
Seguro para o veículo adquirido	Gerente	Jan. 22	Efetuar a cotação, pegar a autorização de compra do proprietário e aderir o seguro do veículo.	1.800,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o planejamento, até o ano de 2022 o supermercado terá um aumento significativo em suas vendas, sendo assim, faz-se necessário que a frota de veículos para entrega de compras a domicílio seja complementada com mais um veículo. Será aderido também um seguro para o veículo adquirido, igualando o mesmo aos outros quatro veículos de posse da empresa.

#### 4.4.4 Desenvolvimento

Para desenvolvimento na empresa foram elaborados dois objetivos, os quais serão descritos nos painéis a seguir, juntamente com a estratégia e seus planos de ação.

Estabeleceu-se então o plano de ação 8, tendo em vista melhorar a organização e padronizar o uniforme dos colaboradores do Supermercado. Portanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no quadro 12.

Quadro 12 - Plano de Ação 8.

PLANO DE AÇÃO Nº 8				
ÁREA	DESENVOLVIMENTO			
OBJETIVO	ORGANIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO			
ESTRATÉGIA				
COMPRAR E DISPONIBILIZAR O VESTUÁRIO E INDENTIFICAÇÃO				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	COMO SERÁ PRATICADO	CUSTO (R\$)
Encomendar a confecção de uniformes padrão	Compras	Jun. 18	Disponibilizar os novos uniformes para todos os colaboradores e exigir o uso dos mesmos durante o horário de expediente.	2.000,00
Encomendar a confecção de crachás	Compras	Jun. 18	Disponibilizar os crachás de identificação para todos os colaboradores e exigir o uso dos mesmos durante o horário de expediente.	400,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a padronização, o Supermercado irá transparecer uma visão mais organizada e padronizada, detalhe este que chama a atenção dos clientes e é um dos objetivos iniciais do proprietário.

Logo, estabeleceu-se o plano de ação 9, tendo em vista disponibilizar cursos e treinamentos para os colaboradores. Portanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no quadro 13.

Quadro 13 - Plano de Ação 9.

PLANO DE AÇÃO Nº 9				
ÁREA	DESENVOLVIMENTO			
OBJETIVO	TREINAR OS FUNCIONÁRIOS			
ESTRATÉGIA				
DISPONIBILIZAR CURSOS E TREINAMENTOS PARA OS FUNCIONÁRIOS				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	COMO SERÁ PRATICADO	CUSTO (R\$)
Disponibilizar a oportunidade de fazer cursos e treinamentos	Gerente	Dez. 20	Os funcionários interessados e que pretendem ter plano de carreira, terão a oportunidade de fazer os cursos de qualificação disponibilizados.	6.000,00
Efetuar treinamentos internos para os novos funcionários	Gerente	Dez. 20	Os novos funcionários serão treinados internamente pelos funcionários mais antigos e capacitados.	Sem Custo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o crescimento das atividades do Supermercado, torna-se necessário que os funcionários estejam devidamente atualizados e treinados em relação às atividades internas, para que assim os mesmos possam trabalhar com eficiência e eficácia, atribuindo um desempenho positivo para a empresa, sendo que, quando

qualificado, o funcionário estará apto para solucionar os possíveis problemas e abraçar as oportunidades que surgirem dentre as atividades do ramo supermercadista. Os funcionários novos serão treinados internamente, devido à alta rotatividade. Porém, quando fixado e atribuído a necessidade, também será disposto a oportunidade de treinamento e plano de carreira.

Finalizado assim os planos de ação do supermercado, os quais se deram como a última etapa do planejamento estratégico para aplicação nessa empresa. Os passos subsequentes serão os controles e avaliações do planejamento estratégico, o que consiste em acompanhar o desenvolvimento do mesmo após a implantação.

Por fim, desta forma conclui-se o processo de elaboração do planejamento estratégico, proposto para implantação na empresa Supermercado Fumacinha.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as grandes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional dos dias atuais, as empresas devem estar preparadas para enfrentar essas mudanças, e com isso surge a necessidade de um planejamento estratégico bem elaborado, para que a empresa continue de forma saudável com as suas atividades do mercado.

Para que o sucesso desejado seja alcançado é necessário ter organização por parte da empresa, ter conhecimento do meio no qual está inserida, que saiba os pontos que lhe são favoráveis ou desfavoráveis, identifique as ameaças e oportunidades que o mercado lhe dispõe e obtenha estratégias e planos para o futuro. Uma das ferramentas fundamentais para demonstrar todas estas situações é o planejamento estratégico, o qual é elaborado pela administração da empresa e auxilia os gestores nas tomadas de decisões importantes para o futuro da organização.

No estudo realizado observa-se que a elaboração do planejamento estratégico teve de seguir alguns passos. Inicialmente foi preciso definir o negócio, a missão, a visão e qual os princípios e valores da empresa. O negócio define onde a empresa vai atuar, a missão expõe o motivo pelo qual a empresa existe, a visão determina aonde a empresa quer chegar e os princípios e valores demonstram quais as políticas e crenças que a empresa segue, apresentando uma visão moral da forma de atuar da empresa. Após essas etapas, faz-se a análise do ambiente, onde são analisados os fatores internos, sendo eles os pontos fortes e fracos e os fatores externos que são as oportunidade e ameaças. Cabe destacar que a empresa tem poder sobre os fatores internos, logo, os fatores externos não estão sob o seu controle. A análise interna e externa é uma etapa muito importante na elaboração do planejamento estratégico, pois, influencia diretamente na formulação dos objetivos. Os objetivos indicam as metas da empresa e o que a empresa quer buscar. Com os objetivos definidos, são traçadas as estratégias, que estabelecemos cursos e planos de ação a serem cumpridos na busca de alcançar os objetivos da empresa.

O trabalho, a princípio, buscou a elaboração de uma proposta de modelagem para futura implantação do planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista. Contudo, de forma secundária, se pretende por meio deste estudo demonstrar para os gestores de outras empresas o quanto uma gestão estratégica é importante para definir o caminho a ser traçado no alcance dos objetivos propostos.

O sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será em função da implantação de boas estratégias, diante do estudo elaborado, o trabalho alcançou os objetivos delineados, com resultados pertinentes ao que se esperava mediante a proposta de implantação do planejamento estratégico, podendo ser melhorado conforme a necessidade da empresa.

Finalmente, sugere-se como pesquisa futura, a realização de um estudo comparativo, caso o planejamento estratégico seja efetivamente colocado em prática, a fim de se diagnosticar se ocorreram mudanças para o aprimoramento e progresso da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um planejamento estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. Ed. São Paulo: Marlon Books, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *balanced scorecard***. Gulf Professional Publishing, 1997.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. A. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 5. Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.
- LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque na tomada de decisão. 1. Ed. Florianópolis: Visual books, 2007.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de Empresas**. 8. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauru. **Introdução à Administração**. – 8. Ed. Ver.- São Paulo: Atals, 2011.
- MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. Ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELOS FILHO, Paulo. **Construindo Estratégias para Vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro, 2001.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E. **Competição oncompetition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Cândida. **Administração Estratégica**: roteiros e práticos e casos: Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SANTOS, Luiz Alberto Alves do. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. 5. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. Ed. Editora Atlas. São Paulo. 2005.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.