

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Gabriela da Silva Silveira
Samuel Lopes de Carvalho**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA
NO MUNICÍPIO DE CAÇAPAVA DO SUL-RS**

**Santa Maria, RS
2017**

**Gabriela da Silva Silveira
Samuel Lopes de Carvalho**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNICÍPIO DE
CAÇAPAVA DO SUL-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Orientador: Prof. Ms. Gilberto Brondani

Santa Maria, RS
2017

**Gabriela da Silva Silveira
Samuel Lopes de Carvalho**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNICÍPIO DE
CAÇAPAVA DO SUL-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis, da Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em ___ de _____ de 2017:

**Gilberto Brondani, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)**

Ana Paula Fraga, Ms. (UFSM)

Juliani Karsten Alves, Prof^a. (UFSM)

Santa Maria, RS
2017

AGRADECIMENTOS

Após o término dessa longa e exaustiva jornada de estudos, gostaríamos de agradecer primeiramente a Deus, pela oportunidade de trabalho que tivemos e por ser nosso pilar nas horas difíceis da realização deste trabalho.

Agradecemos, também, a nossa família, nossos pais, irmãos e, em especial, às nossas mães, Maria Helena e Édila Maria, por todo o apoio na nossa formação e, sobretudo, por acreditarem em nós.

E agradecer, especialmente, aos nossos cônjuges, Guilherme e Luana, pela paciência, incentivo e compreensão nesse momento importante de nossas vidas.

Também ao nosso orientador, Gilberto Brondani, por toda dedicação e disponibilidade e que muito acrescentou para o nosso conhecimento.

Por fim, somos gratos a todos os professores e aqueles que fizeram parte da nossa formação até chegarmos aqui.

RESUMO

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA NO MUNICÍPIO DE CAÇAPAVA DO SUL-RS

AUTORES: Gabriela da Silva Silveira e Samuel Lopes de Carvalho
ORIENTADOR: Gilberto Brondani

Este estudo de caso objetivou a elaboração de um modelo de planejamento estratégico, demonstrando sua importância como ferramenta auxiliadora na tomada de decisões para o Supermercado Progresso. Para isso realizou-se uma pesquisa sobre os principais referenciais teóricos; iniciando por organizações, gestão, controladoria, planejamento, planejamento estratégico e, por fim, atividade supermercadista. Posteriormente, realizou-se um estudo para verificar a situação atual da empresa em relação às oportunidades e ameaças onde está inserida. Também foram identificadas as atividades no ambiente interno, o que possibilitou o conhecimento dos pontos fracos e fortes da empresa. Após serem realizadas as análises no ambiente interno e externo. Foram obtidos dados para a definição da missão e visão. Com isso, traçou-se questões estratégicas que desencadeiam uma série de ações com o objetivo de gerar efeitos pré-determinados que otimizem as atividades. Por fim, juntando todos os dados, propõe-se um modelo de planejamento estratégico a partir da verificação dos condicionantes e variáveis externas e internas ao supermercado, a fim de atender as suas necessidades.

Palavras-chave: Planejamento. Planejamento Estratégico. Supermercado.

ABSTRACT

PROPOSAL OF STRATEGIC PLANNING MODEL FOR A SUPERMARKET IN CAÇAPAVA DO SUL-RS

AUTHORS: Gabriela da Silva Silveira and Samuel Lopes de Carvalho

ADVISOR: Gilberto Brondani

This case of study aimed at developing a model for strategic planning, demonstrating its importance as a supportive tool in making decisions for the Supermercado Progresso. For this, a research was carried out on the main theoretical references; starting with organizations, management, control, planning, strategic planning and, finally, supermarket activity. Subsequently, a study was carried out to verify the current situation of the company in relation to the opportunities and threats where it is inserted. The activities in the internal environment were also identified, which allowed the knowledge of the strengths and weaknesses of the company. After the analysis in the internal and external environment. Data were obtained for the definition of mission and vision. With this, strategic issues were drawn that trigger a series of actions with the objective of generating pre-determined effects that optimize the activities. Finally, putting together all the data, a strategic planning model is prepared based on the verification of external and internal factors and variables to the supermarket in order to meet their needs.

Keywords: *Planning. Strategic planning. Supermarket.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fachada da empresa	36
Figura 2 - Corredor de cereais e matinais	37
Figura 3 - Balcão de autosserviço	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questão estratégica 1	41
Quadro 2 - Questão estratégica 2	41
Quadro 3 - Questão estratégica 3	41
Quadro 4 - Questão estratégica 4	42
Quadro 5 - Questão estratégica 5	42
Quadro 6 - Questão estratégica 6	42

LISTA DE ABREVIATURAS

AGAS	Associação Gaúcha de Supermercados
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
PES	Planejamento Estratégico Situacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1	ORGANIZAÇÕES	13
2.1.1	Conceito de organização	13
2.1.2	Classificação das organizações	14
2.1.3	Empresas	15
2.2	GESTÃO	16
2.2.1	Conceituação de modelo de gestão	16
2.2.2	Importância do modelo de gestão	17
2.2.3	Tipos de modelo de gestão	17
2.2.3.1	<i>Gestão tradicional</i>	17
2.2.3.2	<i>Gestão moderna</i>	18
2.2.3.3	<i>Gestão contemporânea</i>	19
2.3	CONTROLADORIA	20
2.3.1	Conceito de controladoria	20
2.3.2	Funções da controladoria	20
2.3.3	Controller	21
2.4	PLANEJAMENTO	21
2.4.1	Definição de planejamento	21
2.4.2	Princípios do planejamento	22
2.4.2.1	<i>Princípios gerais do planejamento</i>	22
2.4.2.2	<i>Princípios específicos do planejamento</i>	23
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.5.1	Momento histórico do planejamento estratégico	23
2.5.2	Origens do planejamento estratégico	24
2.5.3	Conceitos e definições de termos relacionados ao planejamento estratégico	25
2.5.4	A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas	25
2.5.5	As etapas do planejamento estratégico	26
2.5.6	Objetivos, estratégias e plano de ação objetivos	28
2.5.7	Competindo com estratégia	28
2.5.8	Processo do planejamento estratégico	28
2.5.9	Importância e objetivos da análise do ambiente	29
2.5.10	Elementos do planejamento estratégico	29
2.5.10.1	<i>Identidade organizacional: negócio e missão</i>	29
2.5.10.2	<i>Visão</i>	30
2.5.10.3	<i>Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças</i>	31
2.5.10.4	<i>Análise do ambiente interno: forças e fraquezas</i>	31
2.6	ATIVIDADES DE SUPERMERCADO	32
3	METODOLOGIA	34
4	ESTUDO DE CASO	36
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	36
4.2	FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	38
4.3	PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
4.3.1	Análise do ambiente externo	39
4.3.2	Análise do ambiente interno	40

4.3.3	Questões estratégicas	40
5	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

Devido a busca constante das empresas para manterem-se competitivas em um mercado que está cada vez mais dinâmico, faz-se necessária a busca, por parte dos gestores, de informação de forma mais rápida e confiável acerca das mesmas. A tomada de decisão tornou-se um grande desafio a ser enfrentado. Nesse contexto, os gestores têm buscado por ferramentas mais efetivas para auxiliá-los. Para orientar gestores nesse processo, a contabilidade dispõe de ferramentas que, se bem utilizadas, poderão trazer bons resultados, destacando-se o planejamento estratégico.

Buscando solucionar a questão de inexistência de um planejamento estratégico em uma empresa do ramo de supermercado, tem-se a seguinte problematização: qual a melhor abordagem para viabilização de um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte do setor de supermercados?

Com a competição cada vez mais acirrada no ambiente supermercadista, onde é constante a necessidade de adaptação por parte das organizações, passa a ser essencial a utilização do planejamento estratégico, visto que o mesmo possibilita a empresa ter maiores índices de sucesso, uma visão mais ampla e melhor capacidade de participação do supermercado, apresentando vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

Diante disso, o presente trabalho tem por objetivo realizar um estudo de caso dentro da empresa supermercadista, mais especificamente o Mercado Progresso, localizado no município de Caçapava do Sul, interior do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, atuante no ramo varejista. Tem, ainda, o objetivo de definir os principais fatores que influenciam no desenvolvimento da organização, suas estratégias de orientar-se pelas decisões de empreender observando os riscos que poderão ser contraídos através de suas ações, mostrar a contribuição que o planejamento estratégico pode trazer para a empresa, ajudando-a a manter-se saudável mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa seu negócio, descrever o significado de planejamento estratégico no ambiente empresarial e descrever as etapas do planejamento.

Os objetivos específicos traçados para o estudo são:

- a) descrever o significado de planejamento estratégico no ambiente empresarial;
- b) mostrar a contribuição que o planejamento estratégico pode trazer para a empresa;

- c) descrever as etapas do planejamento estratégico;
- d) definir, junto a empresa, sua visão e missão;
- e) verificar os valores presentes na instituição;
- f) identificar as oportunidades e ameaças externas;
- g) sugerir um modelo de planejamento estratégico adequado às necessidades da empresa.

Para o modelo de planejamento estratégico proposto, o presente trabalho foi dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, que versou o que foi proposto, com identificação do problema e objetivos a serem alcançados.

Já o segundo capítulo foi a revisão bibliográfica, que serviu como base para a busca de informações necessárias para obter êxito na implantação do modelo de Planejamento Estratégico no supermercado. Esse capítulo trouxe vários conceitos importantes que serviram de sustentação para elaboração do modelo. O tópico trouxe o entendimento de organizações, empresa, gestão, controladoria, planejamento e planejamento estratégico, seu momento histórico, sua origem, seus conceitos, sua importância para o crescimento e sobrevivência das empresas, suas etapas de elaboração, seus objetivos, estratégias e plano de ação objetivos, o processo do planejamento estratégico com suas etapas de elaboração, seus objetivos, estratégias e planos de ação.

No terceiro capítulo apresentou-se sobre a metodologia, que no trabalho em questão foi utilizado o estudo de caso, já em referência ao tipo de abordagem foi uma pesquisa qualitativa e, em relação a caracterização da pesquisa, se configurou quanto aos objetivos em descritiva.

O quarto capítulo abordou o estudo de caso, onde foi apresentada a empresa, objeto desse estudo, e o desenvolvimento da proposta de planejamento estratégico para a referida empresa do setor supermercadista.

E, finalmente, o quinto e último capítulo trouxe a conclusão que o estudo proporcionou. Para isto, tratou referências do objetivo proposto, bem como descrição dos objetivos alcançados, dando subsídios à resposta do problema. Com base em dados coletados, foi possível elaborar os itens que formam as questões estratégicas, dando suporte básico para o modelo de planejamento estratégico apresentado para o supermercado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O capítulo da revisão bibliográfica aborda conceitos que visam um embasamento teórico a respeito do estudo abordado, onde consta informações relevantes sobre Organizações, Gestão, Empresa, Controladoria, Planejamento, Planejamento estratégico e Atividade Supermercadista.

2.1 ORGANIZAÇÕES

Primeiramente, deve-se saber a origem das organizações para entender melhor o seu conceito. As mesmas existem para satisfazer as necessidades que as pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, têm de utilizar comércios e serviços.

Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. [...] alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor (COELHO, 2004, p. 5).

Devido a alta complexidade e competitividade dos tempos atuais, as organizações estão se expandindo cada vez mais para suprir a demanda de serviços e comércio da população.

2.1.1 Conceito de organização

É de suma importância abordar a diferença entre organização e estrutura organizacional. Organização é a união de pessoas, ideias, ideologias e recursos para atingir determinados objetivos. Enquanto que Estrutura Organizacional aborda a forma como essa organização será dividida, quais serão os métodos adotados e como serão aplicados.

Dentre os diversos conceitos sobre esse tema, eis que “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2000, p. 116).

Outro conceito interessante é “[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais,

projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)” (MEIRELES, 2003, p. 46).

Meireles (2003, p. 46) trata esse conceito complexo em cinco questões básicas:

Quem? Como? Com quê? O quê? Por quê?

O “quem” é o humanware – conjunto de pessoas requeridas pelo artefato. O “como” é o software – tecnologia procedimental, a maneira de fazer as coisas.

O “com o quê” é o hardware – conjunto de recursos materiais (incluindo financeiros): equipamentos, máquinas, valores escriturais, créditos e valores.

O “o quê” é o foco – alvo de toda ação administrativa desenvolvida no interior do artefato. O “por quê” são os imperativos determinantes – fonte da ação humana administrativa: apetites, sentimentos, interesses, atitudes, hábitos, cultura, crenças, valores, princípios.

Entende-se por organização uma entidade social composta por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em um certo ambiente, sendo que todos os envolvidos possuem o mesmo interesse, um objetivo em comum. Engloba a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades.

2.1.2 Classificação das organizações

As organizações podem ser classificadas segundo três critérios: flexibilidade, complexidade e evolução histórica. Pode-se definir uma organização como mais ou menos flexível, sendo que as menos flexíveis são as mais burocráticas. Complexidade está ligada aos processos internos da organização, sua estrutura e à forma com que ela age. Significa que, não necessariamente, uma grande empresa será mais complexa que uma pequena.

Sobre a complexidade, pode-se dizer que é muito relativa. Cury (2003, p. 131) divide as empresas em três tipos segundo sua complexidade:

Empresa de 1º tipo, isto é, empresa tradicional, de tecnologia simples, de produção rotineira, de ambiente estável, mecanicista, com ênfase em suas próprias atividades;

Empresa do 2º tipo, isto é, empresa um pouco mais complexa, tanto no que diz respeito à tecnologia utilizada quanto no que se refere ao cenário de produção, não tão programável, de ambiente de certa complexidade, com ênfase no indivíduo, procurando motivá-lo no trabalho, portanto organiza;

Empresa do 3º tipo, isto é, empresa de tecnologia de ponta, às vezes nova, de ambiente de alta incerteza, turbulento, de alta interdependência entre suas diversificadas áreas, com ênfase grupal, buscando a mobilização da força de trabalho, induzindo a uma abordagem adhocrática e contingencial, com estruturas predominantemente temporárias.

Atualmente, as organizações são cada vez mais complexas devido às grandes necessidades e anseios da população. Com o passar do tempo, as organizações se estruturaram de diversas maneiras e foram se adequando conforme a sua época e as necessidades que foram mudando com o passar do tempo.

De acordo com Cury (2003), existem três modelagens das organizações em busca de efetividade: tradicional, moderna e contemporânea. É importante destacar que todos os momentos foram fundamentais para se entender e chegar ao estilo mais adequado de cada empresa dentro de suas limitações e objetivos.

Cada modelo e suas mudanças através do tempo foram fundamentais para a correção de falhas e melhoria constante até chegar dentro do padrão que se tem hoje.

2.1.3 Empresas

A administração de empresas é a ciência social que estuda os meios onde são gerenciados os recursos, processos e os resultados da atividade empresarial.

O “instituto” empresa pode ser conceituado como atividade econômica organizada de produção e circulação de bens e serviços para o mercado, exercida para o empresário, em caráter profissional, através de um complexo de bens. Uma empresa é uma unidade econômico-social, integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem o objetivo de obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços. Pode ser econômica ou social, constituída por pessoas, materiais, técnicos. Que tem o objetivo de produzir bens, serviços (RACHEL, 2015).

Uma empresa é um conjunto organizado de meios que visam exercer uma atividade particular, pública, ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, que objetiva atender a alguma necessidade humana. O lucro das empresas privadas é o resultado do processo produtivo e o retorno esperado pelos investidores. As empresas podem ser coletivas ou individuais, dependendo do número de proprietários que tiver.

2.2 GESTÃO

Pode-se dizer que gestão é um conjunto de tarefas que procuram garantir a eficácia de todos os recursos disponíveis da organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados.

Em outras palavras, cabe a gestão otimizar o funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas nos dados e nas informações relevantes, contribuindo para o desenvolvimento e satisfação dos interesses dos colaboradores, proprietários, gestores ou da sociedade em geral.

2.2.1 Conceituação de modelo de gestão

Diz-se que modelo de gestão é gerenciar através de um exemplo pré-existente que realiza apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada empresa. Para Oliveira, Peres Jr. e Silva (2005), o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle.

Portanto, a partir do modelo de gestão, pode-se identificar a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência (fazer adequadamente um trabalho) e eficácia (cumprimento da missão) de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos.

Segundo Corsain (2015), os conceitos de gestão atuais são difíceis de abandonar, contudo, a mudança é inevitável, pois, como já dito, o mundo está caminhando para novos tempos, novas necessidades, no momento de uma decisão o gestor deve levar isso em consideração. O foco é a sustentabilidade, bem-estar coletivo e valorização do ser humano, pois acredita-se que toda organização só tem sentido quando agrega valores para os profissionais que nela atuam, para a sociedade e o ambiente.

Após realizadas as modificações necessárias de forma correta, conforme o modelo de gestão de cada organização, ela terá chances bem maiores de sobrevivência no mercado e de evolução contínua.

2.2.2 Importância do modelo de gestão

Delboni (2016) afirma que, nos tempos de competição acirrada entre as organizações e com a facilidade de comunicação por conta da tecnologia, aliada às novas ferramentas de gestão, os novos empreendedores devem pautar a gestão de seus negócios com boa dose de cautela. Não ser teórico demais, bem como não ser prático o suficiente para ignorar os aprendizados acadêmicos. O meio-termo é de bom tom.

Para Corsain (2015), através da gestão empresarial é possível atingir objetivos no aspecto mais amplo de todos, que é a satisfação plena do indivíduo. Toda empresa existe para satisfazer todos que nela participam, seja o diretor ou o mais simples colaborador, todos são igualmente importantes no contexto geral. E, incluído nisso tudo, está a satisfação profissional, pessoal e financeira.

As empresas têm uma grande dificuldade de manter um alinhamento da gestão, desse modo, o modelo de gestão, que ajusta o foco da empresa e orienta o comportamento profissional dos colaboradores, deve ser muito claro para manter os colaboradores atuando de forma correta e comprometidos com os objetivos e metas que foram propostos.

2.2.3 Tipos de modelo de gestão

O tipo de modelo de gestão definirá o trabalho gerencial para obter aumento da receita e da lucratividade da Organização. Em relação ao seu tipo, são divididos em: gestão tradicional, gestão moderna e, por último, gestão contemporânea.

2.2.3.1 Gestão tradicional

O modelo de gestão tradicional compreende ao autoritarismo que prevaleceu até a década de 1930, ligado somente à hierarquia, sem uma certa autonomia e criatividade do trabalho, era burocrático, mecanista e tinha ênfase somente na tarefa e na estrutura organizacional, ou seja, típico herdado de Taylor e Fayol. Frederick Taylor utilizava-se de técnicas de estudo de tempo e movimento. Para ele a forma de produção e também o pagamento não eram os ideais, já que haviam muitas perdas e a empresa tinha um vasto potencial não explorado. Já Henry Ford, baseava as suas

ideias focando na gestão administrativa, que dá ênfase à perspectiva dos altos administradores dentro da empresa.

Ambos os modelos, tanto o de Taylor quanto o de Henry Ford, visavam a divisão e padronização do trabalho, onde o colaborador é responsável só pela parte que ele é designado, não tendo conhecimento das outras atividades e etapas da produção. Somente os dirigentes possuíam o absoluto poder sobre as atividades. Esse modelo de gestão era autoritário e considerava o empregado indigno de confiança e sem capacidade de participar de escolhas e decisões. Não havia nenhum tipo de flexibilidade, buscavam apenas resultados rápidos e os funcionários não eram multidisciplinares, ou seja, não sabiam o processo da sua determinada função. A comunicação entre patrão e funcionário era somente uma transferência de informação sem nenhum recurso de motivação e autoconfiança para o trabalhador e a falta de qualificação dos trabalhadores era um trunfo para a chefia, pois eles se mantinham em grande quantidade e submissos.

Essas diversas razões acarretaram na permanência desse modelo de gestão tradicional, dado que somente os dirigentes tinham privilégios e prestígios, não davam a possibilidade de crescimento ou poder ancestral dentro da Organização aos empregados.

2.2.3.2 Gestão moderna

Este modelo tem foco nas pessoas e no ambiente organizacional. Se originou no final da década de 1930 e estendeu-se até o início da década de 1960. Era sistemático e comportamental, originado da arquitetura behaviorista, que influenciou muito as ciências do comportamento.

Assim como existe variação dos elementos da cultura de uma determinada sociedade, existe variação de gestão para gestão. Essas variações podem ter interferência pelo comportamento de cada pessoa, visto que cada uma tem sua maneira de reagir aos estímulos que recebe. Para entender o clima da organização, é necessário entender o comportamento de cada indivíduo, já que todos têm fundamental participação para obtenção do resultado. Na gestão moderna o colaborador começa a ser visto como um ser humano cheio de emoções, anseios e necessidades.

Segundo Donne (apud DAVIS, K.; NEWSTROM, 1996, p. 10) “nossas emoções atuam como filtro sem quase todas as nossas comunicações. Vemos e ouvimos aquilo que estamos emocionalmente ‘sintonizados’ para ver e ouvir, assim a comunicação não pode ser separada de nossa personalidade. Transmitimos-vos nossa interpretação da realidade ao invés da realidade propriamente dita”.

Apesar desse modelo ter foco na estrutura funcional do ser humano, os privilégios dos dirigentes continuaram e isso gerava desentendimento entre funcionário e administrador, refletindo negativamente no clima organizacional da empresa.

2.2.3.3 *Gestão contemporânea*

O modelo de gestão contemporânea deu início no período de 1960, e continuou até mais ou menos 1980. Foi caracterizado por abordagem sistemática e contingencial. As empresas precisavam se adaptar às condições do mercado para entender seu próprio negócio. A abordagem contingencial esclarece que, para alcançar a eficácia, não se deve seguir apenas um único modelo organizacional, visto que existem diferentes ambientes que requerem diferentes modelos, de acordo com a necessidade de cada um.

Nesse modelo de gestão a sociedade não se encaixava mais nos padrões tradicionais. Eram necessárias novas tecnologias, pois o ambiente é muito variável, com frequentes mudanças, o que torna ainda menos viáveis os modelos tradicionais de gestão.

O modelo de Gestão Contemporânea requer muito mais flexibilidade e dinamismo dos seus gestores, é necessário adaptabilidade e inovação. Por consequência, aderindo novas tecnologias, há a inclusão de jovens gestores que dominam essas tecnologias, entretanto, há conflitos entre essas gerações, já que de um lado prevalece a experiência e a seriedade dos gestores mais velhos e do outro lado o dinamismo e novas ideias de uma nova geração, com muita tecnologia e inovação. Ambos podem contribuir para o bom desempenho da organização, porém a divergência de ideias entre ambos, geram conflitos no ambiente de trabalho.

2.3 CONTROLADORIA

Para melhor entendimento do presente estudo, será tratado o conceito de controladoria, sua estrutura, suas funções, o papel da mesma no processo de gestão e conceito e características do *controller*.

2.3.1 Conceito de controladoria

A controladoria é um setor de administração ou de contabilidade e divide-se em controladoria administrativa e controladoria contábil. No entanto, é mais comum os dois tipos de controladoria serem comandadas por um único gestor, chamado de *controller*, ou controlador. A controladoria também pode ser uma área de *staff* – ou seja, de consultoria ou assessoria, normalmente fora da organização, cujo profissional da área atua sem vínculo empregatício com a empresa, apenas presta serviços.

De acordo com Oliveira, Peres Jr. e Silva (2005), controladoria é o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem fins lucrativos. Pode-se dizer que a controladoria, se usada de forma correta, pode ser uma grande aliada na administração e controle da entidade.

2.3.2 Funções da controladoria

A controladoria, com intuito de suprir as necessidades dos gestores nas tomadas de decisões, exerce diversas funções em vários setores de uma empresa. São elas:

- a) contábil;
- b) gerencial-estratégica;
- c) custos;
- d) tributária;
- e) proteção e controle dos ativos;
- f) controle interno;
- g) controle de riscos;
- h) gestão da informação;
- i) gestão operacional.

Para Oliveira, Peres Jr. e Silva (2005), a controladoria deve prestar assessoria contínua, no sentido de contribuir para o aprimoramento da empresa através de críticas construtivas e inteligentes, analisando as atividades e os processos, identificando as oportunidades para o aprimoramento e eliminando as falhas e os desperdícios.

Sendo assim, diz-se que a controladoria tem o objetivo de observar, controlar e avaliar constantemente todos os setores da empresa, sempre com o objetivo de achar meios mais eficientes e eficazes de gerir a empresa.

2.3.3 Controller

O profissional *controller*, ao desempenhar sua importante função, organiza e reporta dados relevantes que servem para a tomada de decisão na organização, sempre obedecendo a missão e os objetivos da empresa.

Conforme Tung (s.d. apud OLIVEIRA; PERES JR.; SILVA, 2005), o moderno *controller* deve ter uma visão proativa, permanentemente voltada para o futuro e, ainda, deve possuir: capacidade de prever os problemas que poderão surgir e coletar as informações necessárias para a tomada de decisões; o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessários; além de fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe; entre outras.

2.4 PLANEJAMENTO

Como o presente estudo é uma proposta de modelo de planejamento estratégico, para que se tenha um melhor entendimento serão apresentados tópicos relacionados a planejamento.

2.4.1 Definição de planejamento

O planejamento é uma importante tarefa de administração e gestão, que tem relação com a preparação, organização e estruturação de um certo objetivo. O planejamento é essencial na execução dessas tarefas e na tomada de decisões da organização.

Segundo Maximiano (2004, p. 131), “[...] planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento”.

O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência (CHIAVENATO, 2004, p. 209).

Sem o planejamento, pode-se dizer que é impossível conseguir objetivos ou terminar um grande projeto que envolve vários passos, sendo eles bem detalhados, com planejamento prévio, o que dá uma garantia elevada para que um projeto ou um trabalho alcance seus objetivos e, conseqüentemente, obtenha o sucesso esperado.

2.4.2 Princípios do planejamento

O planejamento deve obedecer aos princípios gerais e específicos. Oliveira (2002) os classifica da seguinte forma: princípios gerais do planejamento e princípios específicos do planejamento.

2.4.2.1 Princípios gerais do planejamento

Conforme Oliveira (2002) os princípios gerais são classificados em quatro tipos, dentre os quais os executivos devem estar atentos:

- a) princípio da contribuição aos objetivos, em que o planejamento deve visar os objetivos máximos da empresa, hierarquizando-os para tentar alcançá-los em sua totalidade, considerando a interligação existente entre eles;
- b) princípio da precedência do planejamento, que corresponde a uma função administrativa que vem antes das demais (organização, gestão de pessoas, direção e controle);
- c) princípio das maiores influências e abrangências, visto que o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa;
- d) princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, no qual o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências

apresentadas pelas empresas, proporcionando uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Tendo como o último princípio geral do planejamento, é importante diferenciar os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

Para isso, Kunsch (2003, p. 205) diz o seguinte:

Eficiência significa fazer bem feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. Eficácia liga-se a resultados-em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo. Efetividade relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais.

2.4.2.2 Princípios específicos do planejamento

De acordo com Ackoff (1974, p. 28 apud OLIVEIRA 2002, p. 10), existem quatro princípios de planejamento que podem ser considerados específicos:

- a) planejamento participativo, no qual o principal benefício do planejamento não é o resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido;
- b) planejamento coordenado, em que todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma a atuar independentemente;
- c) planejamento integrado, em que os vários escalões de uma empresa, devem ter seus planejamentos integrados;
- d) planejamento permanente, exigido pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após conceituar e dar-se uma visão sobre organizações, gestão e planejamento, faz-se necessário conceituar o Planejamento estratégico, bem como seu momento histórico, sua origem e demais conceitos e definições.

2.5.1 Momento histórico do planejamento estratégico

Com a Revolução Industrial houve uma evolução da administração das empresas e algumas características. Com o aumento do domínio do capitalismo e o desenvolvimento tecnológico, houveram mudanças significativas na estrutura

econômica da sociedade, surgindo uma maior necessidade de gerenciar a grande produção que começou a surgir nessa época.

No contexto desse marco da administração, pode-se citar alguns estudiosos, tais como: Fayol, Taylor, Ford, Weber, Drucker, George Siemens, entre outros, que influenciaram no modo de administrar as empresas e instituições.

De acordo com Maximiliano (2004, p. 161): “o conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro”.

A maioria dos autores considera como pilares da gestão estratégica o planejamento estratégico, ou seja, a prospectiva estratégica e a inteligência competitiva com todos os elementos que a elas são agregados, portanto, um leque de opções e ferramentas que se colocam à disposição dos empresários e gestores para contribuir com o sucesso e a sobrevivência de suas organizações.

O planejamento pode ser considerado como um sistema de fases relacionadas entre si, onde cada fase é em um sistema integrante que contribui com a função de planejamento começando com os objetivos e terminando com os métodos.

2.5.2 Origens do planejamento estratégico

Desde os primórdios percebe-se a necessidade de se preparar para enfrentar diferentes situações e adversidades, descobriu-se que pensar antes de agir aumenta suas chances de obter êxito e de aproveitar melhor os recursos disponíveis. Faria (1994, p. 71) comenta que:

O planejamento é tão antigo quanto à história. A construção das pirâmides egípcias não se concretizou sem que tivesse sido elaborado complicados planos e projetos, e sem que administradores tivessem se preocupado com a alimentação de milhares de trabalhadores, escravos e soldados assim como planejado o transporte dos enormes blocos de granito originários de local, na região sul do Egito. Planos e projetos também disciplinaram outras construções importantes, a exemplo dos aquedutos construídos pelos romanos, os canais de irrigação da Mesopotâmia, os centros e fortificações das cidades antigas, templos astecas, pirâmides maias, palácios indianos etc.

Não obstante e com rara exceção, o planejamento, como é conhecido hoje, era quase que exclusivamente usado como arma de guerra e se chamava “estratégia” ou “arte dos generais”. A história da civilização mostra que a necessidade de planejar não é um privilégio do homem dos dias atuais, na antiguidade, observa-se que os

povos e seus líderes utilizavam práticas de planejamento, mesmo que não houvesse ainda clareza sobre ele.

2.5.3 Conceitos e definições de termos relacionados ao planejamento estratégico

Ao estudar o conceito de planejamento estratégico é sempre importante ressaltar a célebre frase de Drucker (1962, p.131 apud OLIVEIRA, 2007, p. 6), que o assim resumiu: “o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas as implicações futuras das decisões presentes”. Faria (1994, p. 73) sustenta que “planejamento é um processo que impõem a necessidade de fazer no presente as escolhas para as ações do futuro. Que em síntese é definir, com antecedência, o que se vai fazer. Essencialmente planejamento é o ato de antecipar-se”.

É a prévia definição de como se vai enfrentar a situação que será conduzida, obtendo uma análise das perspectivas da organização, identificando as tendências, os problemas, as oportunidades e as ameaças que fazem parte do cenário no qual se estão inseridos, permitindo, assim, a solução e correções prévias garantindo seu êxito futuro. Trata-se de pôr em prática ações estratégicas, visando o objetivo que se quer alcançar.

2.5.4 A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas

Cresce cada vez mais o número de empresas que, diante de tanta complexidade no meio empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão procurando ferramentas e técnicas que melhor condizem com suas realidades frente ao mercado altamente dinâmico e competitivo.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 6), “acompanhar a acentuada mutação que ocorre constantemente nos mercados é mais fácil do que entender e tomar decisões em função dessas mudanças”. De fato, a velocidade com que aparecem as mudanças aumenta cada vez mais. O mundo está diante do alto ritmo dos acontecimentos, que causam impacto nas pessoas, nas sociedades e a nos meios de negócios.

Diante do cenário complexo e competitivo, muitas organizações apostam e investem no planejamento estratégico como principal ferramenta de ação para gerir

os desafios e ameaças do dia a dia, transformando em oportunidades para o desenvolvimento de soluções e abertura de novos campos de mercado e investimentos para seus produtos, onde o planejamento das empresas permite determinar o valor do faturamento e do lucro.

Segundo Kotler (1998 p. 84), “se houver uma lacuna no planejamento estratégico entre as vendas futuras desejadas e as projetadas, a alta administração terá que desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-lo”. Sendo assim, o desenvolvimento de um planejamento estratégico permite lançar as bases para a criação de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as diversas e constantes mudanças que nunca deixarão de ocorrer.

Portanto, a importância do planejamento no universo da administração está diretamente relacionada ao futuro de toda e qualquer organização. No cenário atual, onde a competição passa a ser global, é pouco provável a sobrevivência de empresas que não sejam adeptas ao planejamento estratégico como ferramenta de orientação de suas propostas e ações.

2.5.5 As etapas do planejamento estratégico

No início do planejamento estratégico, identifica-se as atuais condições, externas e internas da organização. Essa análise objetiva avaliar os recursos disponíveis à empresa, sejam eles financeiros, humanos, materiais, além das possibilidades disponíveis no mercado.

É crescente o número de empresas que, diante da complexidade no cenário empresarial, buscam ferramentas e técnicas para auxílio no processo gerencial. O planejamento estratégico é uma dessas ferramentas que, por sua vez, ao contrário do que a maioria das pessoas pensam, contempla também as características das pequenas e médias empresas.

Nas empresas com maior competitividade, verifica-se que é muito importante para sua sobrevivência estar ligada à clara definição de seus objetivos e ter traçado antecipadamente os possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Oliveira (2004) explica:

“Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2004).

Desse modo, para se obter um resultado favorável através do planejamento estratégico, faz-se necessário conhecer o cenário em que atua a empresa, desenvolvendo, assim, suas potencialidades através das informações que o ambiente interno e externo oferecem diante de fatores relacionados às forças e fraquezas, ameaças e oportunidades que o mundo corporativo e globalizado apresenta.

Para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico das empresas, faz-se necessário obter conhecimentos teóricos para melhor traçar estratégias e desenvolver ações com bases sólidas e sustentáveis para obter resultados satisfatórios que condizem com o objetivo que se quer alcançar.

Kotler (1998) propõe que não existe uma estratégia perfeita para as organizações; cada uma na sua área de atuação deve determinar, por meio de análises internas e externas, qual é a melhor estratégia, a luz de seu setor e objetivos, oportunidades, experiências e recursos. O objetivo do planejamento estratégico é desenvolver planos de ação presentes que guiarão a empresa a obter um melhor desempenho no futuro. E, para isso, existem vários modelos que podem ser altamente eficazes na elaboração do planejamento, a questão está na escolha do modelo que melhor condiz com a realidade vivenciada pela empresa, lembrando-se que não existe receita pronta, o que aumenta o grau de responsabilidade na condução do planejamento estratégico.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) apud Drucker (2002),

Planejamento estratégico é o processo contínuo e sistematicamente com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias a execução dessas decisões, e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Dessa maneira, o planejamento é de grande importância, porque, mesmo que não haja condições de oferecer garantia absoluta de êxito em qualquer atividade realizada, devido ao risco inevitável existente em todas as áreas, mesmo assim é capaz de proporcionar às pessoas e às organizações confiança e noção prévia do que se deve fazer e por que caminho seguir. Isso dá a chance de se obter eficiência nas ações e obter eficácia nos resultados.

2.5.6 Objetivos, estratégias e plano de ação objetivos

São resultados quantitativos e qualitativos que são essenciais à sobrevivência e que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias escolhidas. Deve-se definir estratégias, tais como “por onde vamos chegar?” e “como vamos chegar?”, através das quais se alcançarão os objetivos da empresa. Devem ser concretas e consistentes entre planos de ação, ações específicas das estratégias escolhidas, que deverão ser implementadas para alcançar os objetivos. A estratégia só será boa se a execução for boa.

2.5.7 Competindo com estratégia

Toda organização que quer ter sucesso e se manter no mercado deve desenvolver um excelente modelo de planejamento estratégico. Sem essa ferramenta é muito difícil uma empresa conseguir sobreviver ou até mesmo se manter de maneira sólida e sustentável diante da grande concorrência e exigência do mercado atual.

Maximiliano (1995, p. 197), trazendo à tona uma linguagem operacional do planejamento, enfatiza que: “existem três aspectos que impulsionam a sua elaboração: enfrentar os fatos que certamente ocorrerão (eventos futuros conhecidos); criar um futuro desejado (predeterminação de eventos); e coordenar fatos entre si (promover coordenação)”. Esses três aspectos tendem a dar ao planejamento maior eficácia, contribuindo para o desempenho das demais funções do processo, já que, sem ter um caminho definido como referência, todas as funções teriam maior dificuldade em dirigir suas atividades em torno de um objetivo.

2.5.8 Processo do planejamento estratégico

Administrar estrategicamente é um processo contínuo e interativo que tem por objetivo manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente de forma apropriada.

Oliveira (2006) menciona que, com a finalidade de evitar que o desafio estratégico surja em um momento em que a empresa está despreparada para enfrentá-lo, a alta administração deve estar, permanentemente, alerta para identificar o estímulo inicial ou, ainda, até prová-lo em determinadas situações.

Com a concorrência atual, não é mais suficiente gerenciar a empresa como um objeto específico. Ou seja, é preciso que seja gerenciado o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas, buscando estar apto para corresponder à competitividade e ao ritmo das mudanças do mercado.

2.5.9 Importância e objetivos da análise do ambiente

A análise do ambiente é o processo que identifica Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que interferem diretamente no cumprimento da Missão da empresa.

De acordo com Cobra (1992, p. 67),

[...] tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto que tem início à primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente.

O planejamento deve ser iniciado com o levantamento de dados para o conhecimento do ambiente de atuação. Tal conhecimento permite a captação e atualização da empresa em relação ao ambiente e a si própria, objetivando identificar e observar as variáveis competitivas que lhe afetam diretamente. É com base no desenvolvimento do planejamento estratégico que a empresa estará preparada para as mudanças e estar pronta para agir em seus ambientes internos e externos.

2.5.10 Elementos do planejamento estratégico

O entendimento detalhado de como se estrutura o negócio estrategicamente da empresa favorece a criação de um processo decisório mais eficaz e alinhado aos interesses da empresa e de seus clientes. Para tanto, há diversos elementos a se considerar.

2.5.10.1 Identidade organizacional: negócio e missão

Para tornar possível a elaboração de um planejamento consistente e que se tenha uma boa noção do contexto exato em que se está inserida a situação

vivenciada, são imprescindíveis a identificação e a classificação do negócio e da missão desenvolvida pela organização.

Segundo Kotler e Keller (2000, p. 98):

A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento. Ter claro o negócio da organização aumenta a possibilidade de uma empresa aproveitar potencialidades e oportunidades atuais e futuras, ao mesmo tempo em que permite reduzir a probabilidade de restrições e ameaças, podendo, a partir delas, prever boa parte dos riscos e situações operacionais adversas através da utilização de métodos e ferramentas que melhor condizem com a situação apresentada.

Baseando-se em Chiavenato e Sapiro (2003), pode-se afirmar que a missão organizacional se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que ela está envolvida. Drucker (2002) elucida o pensamento de que “a missão é sempre de longo prazo”, e ressalta que, para desenvolvê-la, são necessários esforços a curto prazo e que para começar algo precisa ser a longo prazo, mas nunca se esquecer do que é necessário fazer hoje.

Oliveira (2006) afirma que a missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente ela estabelece o que a empresa faz, dentro de seu negócio. É a proposta para a qual ou razão pela qual uma organização existe. A missão deve ser escrita após ampla discussão em todos os níveis da organização, ela servirá para que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da finalidade da empresa.

2.5.10.2 Visão

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), a elaboração da visão é um processo carregado de emoção, pois o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização. Uma visão pode fornecer um mapa da direção futura e gerar entusiasmo por essa direção. Pode estabelecer ordem no caos e ainda fornecer um critério para medição do êxito. Contudo, para a garantia de sua eficácia, a visão deve ser bastante coerente para criar uma imagem que identifique o futuro, deve também ser bastante convincente para gerar comprometimento com o desempenho, dar ênfase ao que pode ser e esclarecer o que deve ser.

Ainda na colocação de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 67): “a visão constitui um fator de agregação dos esforços quando envolve todos os *stakeholders* ao proporcionar consonância e convergência de esforços”. Em resumo, a visão expressa onde se quer que a empresa chegue, através de cenários e objetivos a serem alcançados e desenvolvidos pela empresa no sentido global, considerando as tendências atuais e influências e visando a competitividade.

2.5.10.3 Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças

Trata-se de uma análise do ambiente externo que identifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e os melhores meios de evitar e usar dessas situações, que tem fatores como tendências políticas, econômicas, culturais e tecnológicas, que afetam diretamente a sociedade e o mundo organizacional. O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, o que dificulta a formulação de uma estratégia única, já que os diversos fatores que a influenciam são instáveis. Trata-se de uma análise das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades (CHIAVENATO 1993).

Para Kotler e Keller (2002), a chave de oportunidades é quando uma empresa repousa sobre a questão, e se pode fazer mais por essa oportunidade do que os concorrentes. Já as ameaças, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades na gestão e desempenho. “A análise do ambiente é geralmente a etapa mais importante do planejamento estratégico, pois é quando as organizações são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças” (ALMEIDA, 2003, p. 18).

A análise de cenários deve ser permanente, pois o ambiente externo é muito dinâmico, sofrendo diversas alterações. Uma empresa que percebe essa dinâmica e que procura adaptar-se a tais mudanças, com certeza terá melhores oportunidades no mercado e sofrerá menos as consequências das ameaças

2.5.10.4 Análise do ambiente interno: forças e fraquezas

A análise interna tem o objetivo de identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para orientar o processo de planejamento, visto que, é a partir dessas observações que as empresas saberão quais são os recursos com que se pode contar

e também os pontos vulneráveis no momento do estabelecimento das estratégias empresariais.

De acordo com Chiavenato (1993, p. 361), “a análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui”.

2.6 ATIVIDADES DE SUPERMERCADO

A atividade supermercadista é considerada varejista, para tanto é preciso conceituá-la. Para Mattar (2011), varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou na prestação de qualquer serviço à consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial. Incluem desde alimentos rápidos, divertimentos, lavagem de roupas, serviços de saúde e até móveis, automóveis e residências. O supermercado é uma loja de autosserviço.

Segundo Varotto (2006), o conceito de autosserviço ou *self-service* apareceu pela primeira vez na Califórnia, por volta de 1912, caracterizando o formato de alguns estabelecimentos de varejo da época. O conceito se consolidou nos Estados Unidos após a Grande Depressão de 1929, em função de sua capacidade de redução de custos fixos, menor utilização de mão de obra e capacidade de ofertar melhores preços e mais variedade para o público.

Ainda, segundo Varotto (2006), o primeiro supermercado do Brasil foi instalado em 24 de agosto de 1953, na Rua da Consolação, entre a Avenida Paulista e a Alameda Santos, na cidade de São Paulo. O Supermercado Sirva-se S.A. foi o primeiro a utilizar layout e equipamentos similares aos norte-americanos. Com 800 metros quadrados de área de vendas, apresentava as características dos supermercados modernos, como as divisões por seções, espaços para propagandas de produtos e utilização das pontas de gôndolas para promoção de produtos. Foi o pioneiro a vender, no mesmo local, carne, frutas e verduras, além da linha de mercearia.

Atualmente, no Brasil, existe uma associação do setor conhecida como ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), que é uma entidade dinâmica e moderna, atuante firmemente em sua missão de representar, defender, integrar, impulsionar e desenvolver o setor supermercadista no País. A ABRAS atua em rede, de forma

participativa, com as 27 Associações Estaduais de Supermercados afiliadas, sempre com foco na evolução das lojas no estímulo ao saudável intercâmbio com os fornecedores além do esforço dirigido ao melhor atendimento aos consumidores e à evolução do mercado de consumo no País.

A afiliada da ABRAS, no estado do Rio Grande do Sul, é a AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados), que vem estimulando, há mais de quatro décadas, o desenvolvimento do autosserviço no sul do país. Essa associação promove feiras, realiza jantares para o debate de assuntos relacionados ao setor, além de divulgar anualmente o *ranking* AGAS, onde apresenta o crescimento do setor baseado em dados coletados de seus associados.

Segundo o ranking AGAS 2016, os supermercados do Estado registraram, juntos, um faturamento bruto de R\$ 28,7 bilhões em 2016, um crescimento nominal de 9,7% em relação a 2015 e um crescimento real de 3,4%.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem o objetivo de apresentar uma proposta de modelo de planejamento estratégico para um supermercado no segundo semestre de 2017. Para isso, foram utilizados alguns métodos e técnicas para desenvolver o estudo, atender os objetivos gerais e específicos e resolver o problema de pesquisa. Em relação à caracterização da pesquisa, ela se configura quanto aos objetivos em descritiva, já que serve para descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou para o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos técnicos, Cordeiro (1999, p. 55 apud MOTTA-ROTH; HENDGES, 2010, p. 114) nomeia várias tendências metodológicas e destaca duas para as ciências sociais:

- Método do estudo de caso: possibilita o estudo intensivo de um indivíduo (um ser humano) ou grupo (tribo, empresa, comunidade, instituição, etc.) com vistas a obter generalizações a partir de uma análise abrangente do tópico de pesquisa como um todo.
- Método da pesquisa-ação: possibilita a participação dos membros da comunidade estudada, ao longo da pesquisa, na análise e interpretação dos dados, de modo que os resultados possam influenciar a comunidade e cause resultados como propostas de soluções para os problemas detectados.

Sendo assim, o estudo é considerado como um estudo de caso, onde é feita uma profunda e exaustiva pesquisa de um ou alguns objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento mediante outros delineamentos já considerados. Para estabelecer o planejamento estratégico adequado para o estabelecimento, os dados foram coletados a partir de entrevistas com os proprietários e funcionários, para averiguação das necessidades e dos pontos positivos e com a utilização de pesquisas bibliográficas e pesquisas documentais.

Sobre a forma de abordagem do problema, é uma pesquisa qualitativa, pois torna mais fácil a investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, a partir da máxima valorização do contato direto com a situação estudada. E, quanto aos métodos de abordagem, o estudo fez uso do método dedutivo, onde há a racionalização ou a combinação de ideias em um sentido interpretativo.

De acordo com Gil (1999), essa abordagem facilita o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, a partir da máxima valorização do contato direto com a situação estudada.

Com base na constatação dessas informações, foram relacionadas as ações que devem ser implementadas e demonstradas aos proprietários e sua equipe, onde contempla as questões antes do planejamento e como supostamente ficariam após a implantação do mesmo. A partir disso, foi elaborada a proposta de modelo de planejamento estratégico da empresa.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é apresentada a empresa objeto do estudo, alguns conceitos e uma proposta de planejamento estratégico.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo, um supermercado, denominado Supermercado Progresso, teve sua origem em 1965, quando seu fundador, João Martins de Carvalho, decidiu comercializar produtos alimentícios no interior do município de Caçapava do Sul/RS, fundando o então Armazém Progresso. A mesma se localiza na BR 290, importante rota, que liga o estado de leste a oeste.

Figura 1 - Fachada da empresa



Fonte: Autores (2017).

No ano 2000, já na segunda geração familiar, foi remodelado e migrou o modelo de negócio para autosserviço (supermercado), notando um incremento de faturamento na ordem de 30% após esta modificação. Em 2007, mudou-se para uma área ao lado, maior e com melhor estrutura. Em 2016, a terceira geração familiar

assumiu o supermercado e acrescentou melhorias, em termos de tecnologia e modernização.

A empresa situa-se na zona rural do município de Caçapava do Sul/RS e conta com uma área de quinhentos metros quadrados, sendo trezentos e setenta e cinco metros quadrados de área de vendas e cento e vinte e cinco metros quadrados de depósito. Seus clientes, em sua grande maioria, residem na área rural dos municípios de Caçapava do Sul/RS e Cachoeira do Sul/RS.

A empresa aceita diversas formas de pagamento, entre elas, cartões de débito e crédito, pagamento à vista, realizados com dinheiro ou cheque, e pagamento a prazo, em que, é emitida uma nota fiscal de consumidor eletrônica em duas vias, ficando uma via com o cliente e a outra via assinada, com o estabelecimento. A proporção desses meios de pagamento é, em média: 45% dinheiro; 35% nota assinada; 12% cheques; 8% cartões.

Figura 2 - Corredor de cereais e matinais



Fonte: Autores (2017).

Atualmente, a empresa possui dois sócios e cinco funcionários. Sua contabilidade é terceirizada, sendo realizada por uma empresa situada em Santa Maria/RS. Seu regime de tributação é o simples nacional e sua forma jurídica é a

sociedade limitada. A organização oferece, aos seus clientes, produtos dos seguintes gêneros: alimentício, de limpeza, higiene pessoal, bazar, sendo aproximadamente quatro mil itens, que, na maneira do possível, o consumidor encontra o produto buscado para o seu dia a dia.

O supermercado em referência, não disponibiliza aos seus clientes, serviços de açougue e confeitaria, mas oferece produtos desses gêneros, já embalados no formato de autosserviço.

Figura 3 - Balcão de autosserviço



Fonte: Autores (2017).

4.2 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como anteriormente exposto no capítulo de revisão bibliográfica, o planejamento estratégico possui várias fases a serem cumpridas:

- a) negócio: área(s) em que a empresa atua ou deveria atuar;
- b) missão: razão pela qual a empresa realiza seu negócio;
- c) visão: previsão de um futuro ideal (permanente) para a empresa;

- d) análise externa: situações ou eventos externos à organização, dividem-se em oportunidades e ameaças, a primeira é favorável para a empresa cumprir sua missão, e a segunda é desfavorável;
- e) análise interna: condições internas à empresa, dividem-se em pontos fortes, que contribuem para o cumprimento de sua missão, e pontos fracos, que reduzem a probabilidade do cumprimento da missão;
- f) questões estratégicas: um conjunto de condições ou pressões internas ou externas (ou combinação das duas) que podem ter efeitos significativos no desempenho da organização ou nos seus interesses futuros. São questões que a empresa não pode deixar de realizar, sob pena de comprometer a realização de sua visão de futuro.

4.3 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Negócio: empresa comercial, tipo supermercado, com objetivo de vender no varejo itens alimentícios, higiene pessoal, limpeza, bazar, entre outros.

Missão: oferecer produtos com qualidade que atendam às necessidades dos clientes a um preço justo em um ambiente agradável, superando suas expectativas.

Visão: ser referência no setor supermercadista no município de Caçapava do Sul, com uma loja no interior e abertura de uma filial na zona urbana, até 2020.

A organização preza sempre pela honestidade e ética de sua equipe, comprometimento com seus clientes, além de cuidar dos colaboradores e do meio ambiente.

4.3.1 Análise do ambiente externo

Oportunidades:

- a) rota de viajantes, principalmente argentinos no período de verão;
- b) fácil acesso a fornecedores, devido sua localização;
- c) sem concorrentes em um raio de 20km;
- d) projeções futuras de aumento de vendas para o setor;
- e) aumento populacional da região;
- f) instalação recente de indústria de extração vegetal nas proximidades.

Ameaças:

- a) tributação elevada;
- b) grandes redes de supermercados instalando-se no município;
- c) falta de mão de obra qualificada na região;
- d) crise econômica;
- e) não conseguir comprar diretamente de alguns distribuidores;
- f) preços muito baixos ofertados em determinados itens por redes de supermercados concorrentes.

4.3.2 Análise do ambiente interno

Pontos Fortes:

- a) diversidade de forma de pagamentos;
- b) loja de outro segmento em anexo;
- c) bom *mix* de produtos;
- d) entrega a domicílio;
- e) bom atendimento;
- f) ambiente bem iluminado.

Pontos Fracos:

- a) estacionamento sem cobertura;
- b) loja sem climatização;
- c) ausência de planejamento de marketing;
- d) falta de capacitação dos colaboradores;
- e) apresentação externa pouco valorizada;
- f) ausência de um plano de carreira.

4.3.3 Questões estratégicas

As questões estratégicas são:

- a) questão estratégica 01 - Cobrir algumas vagas do estacionamento;
- b) questão estratégica 02 - Melhorar o pavimento do estacionamento;
- c) questão estratégica 03 – Climatizar o ambiente da loja;
- d) questão estratégica 04 – Elaborar um plano de *marketing*;
- e) questão estratégica 05 – Capacitar os colaboradores;
- f) questão estratégica 06 – Valorizar a fachada da empresa.

Quadro 1 - Questão estratégica 1

Questão estratégica 01	Cobrir algumas vagas de estacionamento.
Ações	a) determinar quantas vagas serão cobertas; b) verificar qual o tipo de construção será utilizado; c) consultar empresas e orçamentos para realização da obra; d) escolher empresa de melhor custo/benefício; e) contratação.
Tempo estimado	60 dias
Efeito esperado	Maior comodidade para os clientes, principalmente em dias de chuva.

Fonte: Autores (2017).

Quadro 2 - Questão estratégica 2

Questão estratégica 02	Melhorar o pavimento do estacionamento
Ações	a) mensurar a área a ser pavimentada; b) verificar que material será empregado na pavimentação; c) consultar empresas e orçamentos para a realização da obra; d) escolher empresa com melhor custo/benefício; e) contratação.
Tempo estimado	50 dias
Efeito esperado	a) correção das irregularidades no terreno do estacionamento; b) atrair novos clientes.

Fonte: Autores (2017).

Quadro 3 - Questão estratégica 3

Questão estratégica 03	Climatizar o ambiente da loja
Ações	a) definir a área a ser climatizada; b) escolher o tipo de climatização a ser instalado; c) consultar empresas e orçamentos para a realização da obra; d) escolher empresa com melhor custo/benefício; e) contratação.
Tempo estimado	30 dias
Efeito esperado	a) ambiente climatizado; b) maior conforto térmico para os frequentadores do estabelecimento.

Fonte: Autores (2017).

Quadro 4 - Questão estratégica 4

Questão estratégica 04	Elaborar um plano de <i>marketing</i>
Ações	a) verificar qual o público a empresa deseja atingir; b) decidir com que meios será atingido este público-alvo; c) consultar e orçar com empresas de marketing que utilizem deste meio para divulgação; d) escolher empresa com melhor custo/benefício; e) contratação.
Tempo estimado	90 dias
Efeito esperado	a) imagem da empresa divulgada; b) atrair mais clientes.

Fonte: Autores (2017).

Quadro 5 - Questão estratégica 5

Questão estratégica 05	Capacitação de colaboradores
Ações	a) verificar quais colaboradores necessitam de treinamento; b) decidir quais áreas de conhecimento precisam melhorar; c) consultar empresas e orçamentos para a realização da capacitação; d) escolher empresa com melhor custo/benefício; e) contratação.
Tempo estimado	30 dias
Efeito esperado	a) colaboradores capacitados; b) trabalho melhor desempenhado.

Fonte: Autores (2017).

Quadro 6 - Questão estratégica 6

Questão estratégica 06	Valorizar a fachada da empresa
Ações	a) analisar que melhorias são necessárias na fachada da empresa; b) verificar quais tipos de serviços serão necessários executar; c) consultar empresas e orçamentos para a realização das obras; d) escolher empresa com melhor custo/benefício; e) contratação.
Tempo estimado	40 dias
Efeito esperado	a) melhor apresentação da empresa; b) atrair mais clientes.

Fonte: Autores (2017).

5 CONCLUSÃO

A sociedade vive um momento de intensa mutação e no meio empresarial não é diferente. Uma empresa tem que, rapidamente, se adaptar às mudanças que ocorrem no mercado, que podem ser de diferentes aspectos, bem como hábitos de consumo de seus clientes, tendências de mercado, novos fornecedores que surgem, atualizações na legislação, entre outras.

Diante dessa dinâmica empresarial, o planejamento estratégico tem se mostrado bastante eficaz, dado que o mesmo é capaz de minimizar os riscos inerentes aos negócios, utilizando conhecimento para tomar decisões e deixando de lado as baseadas apenas na intuição. O planejamento estratégico é de grande importância como ferramenta de gestão para empresas, pois aumenta a probabilidade de alcançarem seus objetivos, gerando uma visão de futuro e traçando estratégias que buscam por melhores resultados.

Considerando a grande relevância do planejamento estratégico, o presente trabalho teve como propósito expandir o conhecimento relativo a esse tema e proporcionar ao Supermercado Progresso, objeto desse estudo, uma melhor perspectiva de futuro. Foram elencados os pontos fortes e pontos fracos, para que a empresa possa visualizar quais aspectos positivos ela precisa zelar e quais precisa melhorar no âmbito externo da organização. No âmbito interno foram elencados pontos fortes, os quais precisam ser mantidos e aprimorados, e pontos fracos, que precisam ser trabalhados para que sejam efetuadas as devidas correções.

Este estudo buscou como resultado a elaboração de uma proposta de modelo de planejamento estratégico para o Supermercado Progresso, a partir da análise de fatores externos e internos da organização. Também foram elaboradas missão, visão e valores presentes na instituição, os quais a empresa não possuía por escrito. Além do estabelecimento de estratégias para agir, as quais devem ser seguidas por ordem de prioridade de execução por parte da empresa, para que se busquem os resultados previamente almejados. Para tanto, foram efetuadas consultas com os sócios e observações no local para que se chegasse a esses dados.

Pode-se afirmar que os objetivos desse trabalho foram alcançados, tendo em vista que no referencial teórico foi descrito o significado de planejamento estratégico no ambiente empresarial e suas etapas, além de demonstrar sua contribuição para a empresa.

No estudo de caso, foi definido, junto à empresa, a visão, missão e valores presentes. Verificou-se as oportunidades e ameaças presentes no ambiente, além de pontos fortes e fracos presentes no próprio estabelecimento. Através desses dados foi possível elaborar as ações que tendem a responder as questões estratégicas e delinear um estilo de modelo de planejamento estratégico apresentado para o supermercado.

O contador, como profissional atuante muito próximo aos gestores dentro das organizações, confirma sua importância em termos de possuir conhecimentos no que se referem às origens dos recursos e a forma como esses são aplicados, proporcionando, dessa forma, uma base de excelência para os tomadores de decisões. Em tais conhecimentos, está contemplado o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão.

Para pesquisas futuras podem ser direcionados estudos mais específicos sobre o planejamento estratégico nas organizações, em uma tentativa de eliminação de um único problema ou situação, contemplando, assim, um planejamento estratégico situacional (PES).

REFERÊNCIAS

- ABRASNET. **Abras – Associação Brasileira de Supermercados**. 2017. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/abras/>>. Acesso em: 03 set. 2017.
- AGAS. Associação Gaúcha de Supermercados. **Histórico**. 2017. Disponível em: <<http://agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=946152&SecaoID=350709&SubsecaoID=0>>. Acesso em: 03 set. 2017.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Campus, 2004.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COELHO, F. U. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CORSAIN, C. **A nova era da gestão empresarial**. 1 ed. São Paulo: Digital, 2015.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.
- DELBONI, C. **Gestão empresarial contemporânea**. São Paulo: Paco, 2016.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FARIA, J. C. **Administração: introdução ao estudo**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Atlas 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos e administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELES, M. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MOTTA-ROTH, D.; HENDGES, G. R. **Produção textual na universidade**. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. M. de; PERES JR., J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RACHEL, A. R. **Qual o conceito e a natureza jurídica da empresa?**. 2017. Disponível em: <<https://lfg.jusbrasil.com.br/noticias/102443/qual-e-o-conceito-e-a-natureza-juridica-de-empresa-andrea-russar>>. Acesso em: 15 out. 2017.

VAROTTO, L. F. **História do varejo**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.