

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

Nicéli Noal Serafim

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA UM SUPERMERCADO NO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA-RS**

Santa Maria, RS
2016

Nicéli Noal Serafim

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM
SUPERMERCADO NO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA-RS**

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

Orientador: Ms. Gilberto Brondani

Santa Maria, RS
2016

Nicéli Noal Serafim

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM
SUPERMERCADO NO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA-RS**

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

Aprovado em 22 de junho de 2016:

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

Marivane Vestena Rossato, Dra. (UFSM)

Ana Paula Fraga, Ms. (UFSM)

Santa Maria, RS
2016

AGRADECIMENTOS

Após chegar ao fim de uma longa e exaustiva jornada de estudos, não posso deixar de prestar alguns agradecimentos.

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Agradeço aos meus pais e à minha irmã pelo apoio incondicional em todos os momentos que precisei.

Ao meu namorado, Eduardo, uma pessoa mais que especial e que sempre me incentivou a realizar os meus sonhos.

Também agradeço pela contribuição e atenção da equipe do Supermercado Royal, objeto desse estudo.

Ao professor Gilberto Brondani, pela dedicação e incentivo para que este trabalho pudesse ser realizado.

Por fim, agradeço a todos os professores do curso, que contribuíram com minha formação acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM SUPERMERCADO NO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA-RS

AUTOR: Nicéli Noal Serafim
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 Royal. Para isso, realizou-se uma pesquisa sobre os principais referenciais teóricos; iniciando por organizações, empresas, gestões, controladoria, tipos de planejamento, planejamento estratégico e, por fim a atividade de supermercado. Posteriormente, procurou-se realizar um estudo para verificar a atual situação da empresa em relação às oportunidades e ameaças existentes no ambiente em que está inserida. Além disso, foram verificadas as atividades no ambiente interno, o que possibilitou o conhecimento dos pontos fortes e fracos existentes na empresa. Após realizadas as análises do ambiente interno e externo, obtiveram-se dados para a definição da missão e visão para uma projeção do futuro. Com isso, foram traçadas questões estratégicas que desencadeiam uma série de ações com o fim de gerar efeitos pré-determinados que otimizem as atividades. Por fim, unindo todos os dados, propõe-se um modelo de planejamento estratégico a partir da verificação dos condicionantes e variáveis externas e internas ao supermercado, para atender às suas necessidades.

Palavras-chave: Planejamento. Planejamento Estratégico. Supermercado.

ABSTRACT

PROPOSAL OF A STRATEGIC PLANNING MODEL FOR A SUPERMARKET IN SANTA MARIA-RS

AUTHOR: Nicéli Noal Serafim
SUPERVISOR: Gilberto Brondani

This case study aimed at developing a model for strategic planning, demonstrating its importance as a supportive tool in making decisions for the *Supermercado Royal*. For this purpose, a survey of the main theoretical frameworks was held; starting by organizations, companies, administrations, controllership, types of planning, strategic planning and finally the supermarket activity. Later, a study was carried out to check the current situation of the company in relation to existing opportunities and threats in the environment in which it operates. In addition, activities in the internal environment were observed, which enabled the understanding of the strengths and weaknesses of the company. After the analysis of the internal and external environment, it was possible to define the mission and vision for a future projection. Thus, strategic issues were drawn to trigger a series of actions in order to generate predetermined effects to optimize the activities. Finally, combining all data, a model for strategic planning was proposed from the verification of conditionings and external and internal variables to the supermarket, to meet its needs.

Keywords: Planning. Strategic planning. Supermarket.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Questão estratégica 01.....	44
Quadro 2 – Questão estratégica 02.....	45
Quadro 3 – Questão estratégica 03.....	46
Quadro 4 – Questão estratégica 04.....	47
Quadro 5 – Questão estratégica 05.....	48
Quadro 6 – Questão estratégica 06.....	48
Quadro 7 – Questão estratégica 07.....	49
Quadro 8 – Questão estratégica 08.....	50

LISTA DE SIGLAS

AGAS	Associação Gaúcha de Supermercados
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
MPEs	Micro e pequenas empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1 ORGANIZAÇÃO	11
2.1.1 Organizações formais	11
2.1.2 Organizações lucrativas e não-lucrativas	12
2.2 EMPRESAS	12
2.2.1 Sistema empresa	12
2.2.2 Subsistemas	13
2.2.3 Definição das empresas	15
2.3 GESTÃO	16
2.3.1 Conceituação de modelo de gestão	16
2.3.2 Componentes do modelo de gestão	16
2.4 CONTROLADORIA	18
2.4.1 Conceituação de controladoria	19
2.4.2 Estrutura da controladoria	19
2.4.3 Funções da controladoria	20
2.4.4 Papel da controladoria no processo de gestão	20
2.4.5 Características da função do Controller	21
2.5 PLANEJAMENTO	21
2.5.1 Conceituação de planejamento	22
2.5.2 Princípios do planejamento	22
2.5.3 Tipos de planejamento	24
2.6 ATIVIDADE DE SUPERMERCADO	34
3 METODOLOGIA	36
4 ESTUDO DE CASO	39
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	39
4.2 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
4.3 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
4.3.1 Análise do ambiente externo	41
4.3.2 Análise do ambiente interno	42
4.3.3 Questões estratégicas	42
4.3.4 Planos de ação para as questões estratégicas	44
5 CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, os cenários econômicos do Brasil e do mundo estão sofrendo constantes mudanças, o que desencadeia alguns aspectos negativos que requerem a atenção dos administradores. Dentre estes aspectos, encontram-se questões como a diminuição no crescimento econômico, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo, entre outros.

Diante dessas alterações, surge um mercado extremamente competitivo que exige diversas mudanças nos processos de produção e gerência, em praticamente todos os setores da atividade empresarial. Tais mudanças são necessárias para alcançar a continuidade dos negócios, entre elas está a utilização de ferramentas que auxiliem o gerenciamento das atividades.

Uma ferramenta que pode auxiliar o gerenciamento das atividades, se bem utilizada, é o planejamento estratégico, que garante maior competitividade e, conseqüentemente, maior longevidade a empreendimentos de pequeno porte. Deve-se ressaltar a importância de ter disponível ferramentas corretas, ainda que a maioria dos pequenos empresários desconheçam, para que seja possível gerenciar melhor os negócios e facilitar a permanência e o fortalecimento no mercado, pois existe uma quantidade significativa de colaboradores que dependem da continuidade do estabelecimento.

Além disso, o planejamento estratégico pode servir de orientação para os proprietários, já que apresenta maior flexibilidade, agilidade na tomada de decisões, melhor conhecimento dos seus concorrentes e melhor instrução gerencial para os funcionários de todos os níveis. Esses fatores proporcionam maior capacitação, motivação e comprometimento dos envolvidos, além de gerar consciência coletiva e visão de grupo, que resultam em um processo de adaptação e treinamento mais rápido dentro da empresa.

Segundo o *ranking* da AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados) publicado no ano de 2015 no Rio Grande do Sul, o setor supermercadista foi um dos que apresentou crescimento de 3,44% nas vendas de 2014, em comparação com 2013, descontada a inflação do período. Esse valor superou a média nacional de desenvolvimento do setor que, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), foi de 1,8%, no período.

Devido a esse crescimento, verifica-se a importância do planejamento estratégico como ferramenta importante para auxiliar na tomada de decisões no setor supermercadista. Tendo isso em vista, a pesquisa pretende esclarecer qual seria o modelo ideal de planejamento estratégico para o supermercado escolhido.

A partir disso, o objetivo deste estudo é elaborar uma proposta de modelo de planejamento estratégico para o Supermercado Royal, localizado no Bairro Camobi, no município de Santa Maria – RS. Para a resolução da problemática apresentada, este estudo se propõe a apresentar uma proposta de modelo de planejamento estratégico para o Supermercado Royal a partir dos objetivos específicos, que são: o levantamento das bases de um planejamento estratégico; estabelecimento, junto aos proprietários, da visão e missão; visualização dos valores presentes na instituição; identificação das oportunidades e ameaças no ambiente externo à empresa; identificação dos pontos fortes e fracos no ambiente interno da empresa; verificação das ações que devem ser implementadas para que seja possível a elaboração da proposta de modelo de planejamento estratégico.

Para atingir os objetivos do estudo, o presente trabalho se estrutura em cinco capítulos, dispostos da seguinte maneira: o primeiro apresenta a introdução, onde o assunto é contextualizado; o segundo, a revisão bibliográfica, que apresenta o embasamento teórico sobre o tema, e abrange conceitos sobre as organizações, as empresas, os tipos de gestão, características sobre controladoria, os tipos de planejamento, o planejamento estratégico e, por fim, a atividade de supermercado. O terceiro capítulo apresenta a metodologia aplicada ao estudo; o quarto expõe o estudo de caso e o desenvolvimento do modelo de proposta de planejamento estratégico; e o quinto capítulo trata sobre a conclusão que o estudo proporcionou.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O capítulo da revisão bibliográfica proporciona o conhecimento necessário para que se possa atingir os objetivos propostos neste estudo.

2.1 ORGANIZAÇÃO

As organizações podem ser consideradas um conjunto de pessoas que possuem os mesmos interesses ou, ainda, uma instituição destinada à realização de atos no âmbito político, social e econômico, o que torna o planejamento estratégico fundamental.

Chiavenato (2007) expõe que, na sociedade moderna, quase todo o processo produtivo é realizado dentro de organizações. Assim, a nossa sociedade, moderna e industrializada, se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. O autor complementa que existem três razões fundamentais que explicam a existência das organizações: razões sociais, em que as pessoas se organizam pela necessidade de estar juntas, e procuram satisfações sociais que somente as organizações podem atender; razões materiais, as pessoas se organizam para aumentar as habilidades, compreender o tempo e acumular conhecimentos; e efeito sinérgico, em que as organizações apresentam um efeito multiplicador das interações entre seus membros.

Ainda de acordo com Chiavenato (2007), existem organizações formais, lucrativas e não-lucrativas. Tais conceitos serão explicitados na sequência.

2.1.1 Organizações formais

São as organizações caracterizadas por conterem regras e regulamentos formalizados por escrito, e estruturas de posições e hierarquia que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos componentes. A partir disso, conclui-se que, com a organização formal, procura-se tirar vantagens da especialização das atividades, facilitar o processo de tomada de decisão e assegurar o cumprimento e a execução dessas decisões pelos indivíduos participantes.

2.1.2 Organizações lucrativas e não-lucrativas

Chiavenato (2007) expõe que as organizações podem perseguir objetivos lucrativos ou não lucrativos. Dentre as organizações, a maioria das empresas constitui exemplos típicos de lucrativas, pois foram moldadas explicitamente visando o lucro como forma de auto sustento através do excedente de resultados financeiros e, assim, proporcionar retorno de investimentos ou de capital aos proprietários ou acionistas.

No entanto, existem organizações que não incluem obrigatoriamente o lucro como objetivo, voltando-se para o bem-social, a comunidade, interesses profissionais, filantropia, esportes, cultura, entre outros.

Portanto, as organizações são unidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas com o fim de atingir objetivos específicos, nunca constituindo uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito continuamente a mudanças.

2.2 EMPRESAS

As empresas são unidades compostas por seres humanos, materiais e técnicos, incorrendo em custos, pagamento de salários, fixamento de preços, etc. Elas agem com o objetivo de maximizar os lucros, respondendo automaticamente às mudanças do mundo exterior. A seguir, serão apresentados o sistema empresa, os tipos de subsistemas e a definição ou classificação das empresas.

2.2.1 Sistema empresa

No sistema é onde se caracteriza o ambiente interno da empresa a partir da determinação da missão, dos objetivos fundamentais e dos subsistemas componentes. Além disso, também analisa a interação entre o modelo de gestão, o processo de gestão e os sistemas de informações, como elementos que influenciam o cumprimento da missão estipulada pela organização.

Segundo Oliveira (1993 apud OLIVEIRA; PERES JR.; SILVA, 2005), os elementos que compõem os sistemas são: os objetivos, que podem ser tanto dos

usuários do sistema quanto das pessoas próximas ao sistema, tendo como finalidade principal a existência do sistema; as entradas do sistema, que caracterizam as forças que fornecem ao sistema o material; o processo de transformação do sistema, que é a função que possibilita a transformação de um insumo em um produto, serviço ou resultado; as saídas do sistema, que corresponde aos resultados do processo de transformação; os controles e avaliações do sistema, para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos; e, por fim, a retroalimentação, ou *feedback* do sistema, que é o processo de comunicação que reage a cada entrada e serve para regulação, visando reduzir as discrepâncias.

Schein (1987 apud NAKAGAWA, 1993, p. 23) define a empresa como um complexo sistema social e, sob sua perspectiva sistêmica, afirma que ela pode ser definida, levando em consideração alguns fatores. Dentre eles, o autor considera que a empresa deve ser concebida como um sistema aberto, interagindo com todos os seus ambientes e recebendo matérias-primas, recursos humanos, energia e informações, a fim de transformar em produtos e serviços que são exportados para esses ambientes. O sistema envolveria múltiplas interações entre ela e os seus diversos ambientes. O autor define, ainda, que a empresa é constituída por diversos subsistemas em interação dinâmica uns com os outros, mas que são interdependentes, pois as modificações ocorridas em um subsistema afetam o comportamento dos outros subsistemas.

2.2.2 Subsistemas

De acordo com Guerreiro (1989, p. 165 apud CATELLI 2001, p. 55), “o sistema empresa possui seis subsistemas empresariais que interagem para o cumprimento da missão da organização.” A seguir serão abordados estes subsistemas, conforme o autor, tendo como primeiro o subsistema institucional, em seguida o subsistema físico, o subsistema social, o subsistema organizacional, o subsistema de gestão e, por fim, o subsistema de informação.

2.2.2.1 Subsistema institucional

Segundo Guerreiro (1989, p. 165 apud CATELLI 2001, p. 55), o subsistema institucional é um conjunto de crenças, valores e expectativas dos empresários, que se convertem em diretrizes e orientam todos os componentes do sistema empresa para o alcance dos resultados desejados. Refere-se aos princípios que norteiam o comportamento da organização, diante de seus agentes e ambiente de atuação, em tópicos como ética, imagem, credibilidade e confiança.

2.2.2.2 Subsistema físico

É o subsistema que contempla todos os elementos materiais do subsistema empresa, ou seja, seus imóveis, instalações, máquinas, veículos, estoques e os processos físicos das operações necessárias para geração de produtos e serviços.

2.2.2.3 Subsistema social

É o conjunto de elementos humanos na organização. Deste modo, são as características próprias dos indivíduos, tais como: motivação, liderança, satisfação de objetivos e necessidades pessoais, treinamento, que refletem diretamente no desempenho da empresa.

2.2.2.4 Subsistema organizacional

O subsistema organizacional refere-se à organização formal da empresa, e engloba a descrição de atividades, divisão e atribuição de responsabilidades, descentralização de autoridade e delegação, além da definição de procedimentos.

2.2.2.5 Subsistema de gestão

Indica o processo de planejamento, controle e execução das atividades empresariais, sendo o subsistema responsável pelo estabelecimento de estratégias para o alcance dos objetivos. Além disso, depende da utilização de um sistema muito eficiente e eficaz de informações.

2.2.2.6 Subsistema de informação

Conforme Guerreiro (1989, p. 165 apud CATELLI 2001, p. 55), o subsistema de informação é constituído por atividades de levantamento de dados, processamento e geração de informações que são base para a tomada de decisões na gestão das empresas. Portanto, esse subsistema é o responsável pelo acompanhamento e análise do desempenho da empresa no mercado e de seus concorrentes.

2.2.3 Definição das empresas

Um problema que está presente na maioria dos trabalhos sobre pequenas e médias empresas é a definição ou a classificação do que seja uma empresa média ou pequena. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2015), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). Além dessas duas classificações existem empresas de médio porte e grandes empresas.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2015), as empresas podem ser classificadas conforme o número de empregados: para o comércio e serviços, será microempresa se possuir até nove empregados; empresa de pequeno porte se tiver entre dez e quarenta e nove funcionários; empresa de médio porte, de cinquenta a noventa e nove funcionários; e grandes empresas se possuir mais de cem funcionários. Pode-se classificar, ainda, de acordo com o faturamento, enquadrando-se como microempresa a instituição que apresentar anualmente o faturamento até R\$360.000,00 reais; ou como empresa de pequeno porte a que possuir faturamento de R\$360.000,00 até R\$3.600.000,00 reais.

Além disso, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2015) afirma que os pequenos negócios representam mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, ou seja, todos os nove milhões de micro e pequenas empresas no país refletem 27% do PIB.

Por conseguinte, o sistema empresa envolve o contato entre a empresa e seus diversos ambientes, e está composto por vários subsistemas que interagem

uns com os outros, mas que são interdependentes, pois as modificações ocorridas em um subsistema afetam o comportamento dos outros subsistemas.

2.3 GESTÃO

Após referenciar os tipos de organização e uma visão sobre as empresas, é necessário definir os conceitos sobre os modelos de gestão, bem como expor os componentes deste modelo.

2.3.1 Conceituação de modelo de gestão

De acordo com Dicio (2015), gestão é a ação de gerir, administrar, governar ou dirigir negócios públicos ou particulares. Cruz (1991, p. 39 apud CATELLI, 1999 p. 57) estabelece que

o modelo de gestão integra o subsistema institucional de uma empresa e pode ser entendido como um conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída.

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.

2.3.2 Componentes do modelo de gestão

A seguir serão apresentados os principais componentes do modelo de gestão, como a definição das crenças e valores, definição da filosofia da empresa, a missão e os propósitos básicos.

2.3.2.1 Definição das crenças e valores

Nakagawa (1993) considera a crença como a aceitação de fatos, declarações ou circunstâncias como verdade. De acordo com o autor, a crença, quando bem clara, desencadeia o valor como um prêmio e é significativo para a escolha de atitude nas diferentes alternativas possíveis.

Segundo Oliveira, Peres Jr. e Silva (2005) as crenças e os valores que cada entidade utiliza para nortear seus negócios são a reflexão dos atributos apresentados por seus fundadores e proprietários ou responsáveis. Atualmente, a forma como a entidade interage com o meio ambiente, a qualidade dos produtos/serviços, a ética no relacionamento com clientes e fornecedores e o respeito com os funcionários demonstra as crenças e os valores nos quais o dirigente acredita.

2.3.2.2 Definição da filosofia da empresa

Oliveira, Peres Jr. e Silva (2005, p. 138) estabelecem que

a filosofia de cada empresa é definida em função das crenças e valores individuais de seus sócios e administradores. Um empresário que acredita dever conduzir seus negócios com base nas crenças indicadas estabelecerá uma filosofia para sua empresa, contemplando provavelmente pagamentos de salários justos a seus funcionários, treinamento constante, estrita obediência às leis fiscais, tributárias, eleitorais e outras relacionadas a seu ramo de atividades, intenção de produzir sem agredir o meio ambiente e assim por diante.

Nakagawa (1993) considera que a filosofia deve ser explicitada claramente em termos de missão e finalidades, apesar de existirem diferenças de uma empresa para outra, e até mesmo na própria empresa em função de tempo ou da evolução dos ideais.

2.3.2.3 Determinação da missão da empresa

Conforme Schier (2007, p. 15) a missão da empresa deve ser determinada

em conformidade com o que a empresa pretende desenvolver baseada no cenário social e nas crenças e valores dos seus dirigentes, e deve contemplar os valores fundamentais da organização, produtos e serviços oferecidos, mercado de atuação e clientela alvo. Resumidamente fica claro que a missão é a síntese da razão de ser da empresa.

Além disso, o autor afirma que a missão deve ser tomada como objetivo permanente e ser explicitada adequadamente, pois, sem que isso ocorra, os propósitos podem ser desvirtuados, impedindo a correção de rumo e visualização das necessidades de ajustes por parte dos gestores. Portanto, a elaboração da missão de uma empresa é o fator primordial para atuação eficaz e eficiente, devendo ser elaborada a partir da satisfação das necessidades externas.

2.3.2.4 Determinação dos propósitos básicos

Para Oliveira, Peres Jr. e Silva (2005), os propósitos básicos representam o resultado esperado pelo cumprimento da missão da empresa, ou seja, quando uma entidade é sensível à questão ecológica, esta espera o reconhecimento da sociedade por seu respeito e proteção ao meio ambiente, e assim sucessivamente. Portanto, uma das finalidades ou propósitos básicos de uma empresa é satisfazer com qualidade as necessidades dos consumidores de seus produtos e serviços.

A partir disso, verifica-se que os objetivos fundamentais de uma empresa, segundo Schier (2007), são os objetivos sociais e econômicos e abordam, dentre outras, as questões de rentabilidade, resultados financeiros, emprego, renda, desenvolvimento social, uso racional de recursos naturais, respeito à legislação tributária e responsabilidade social. O autor complementa afirmando que, além de se preocupar com o papel social, a empresa não pode esquecer dos objetivos mercantis, que se não forem considerados, prejudicarão a continuidade das atividades da organização.

Por isso, pode-se considerar que a gestão é o ato de administrar um negócio, devendo compreender os seus principais componentes, que são a definição das crenças e valores, da filosofia da empresa, da missão e os propósitos básicos, para assim obter êxito na realização de suas atividades.

2.4 CONTROLADORIA

Para melhor compreensão, será abordado o conceito de controladoria, bem como sua estrutura, suas funções, o papel da controladoria no processo de gestão e as características da função do *controller*, respectivamente.

2.4.1 Conceituação de controladoria

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.

Além disso, os autores enfatizam que os modernos conceitos de administração e gerência consideram a controladoria eficaz e eficiente quando abrange: a organização e transferência dos dados e informações relevantes para os tomadores de decisões; o monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos, o que pode influenciar nas decisões dos gestores da entidade.

2.4.2 Estrutura da controladoria

Oliveira, Peres Jr. e Silva (2005) consideram que a controladoria deve estar estruturada para atender as necessidades de controles sobre as atividades rotineiras, e servir de ferramenta para o monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa, devendo estar ligada aos sistemas de informações necessários à gestão.

A partir disso, os autores classificam a controladoria em dois grandes segmentos: o primeiro é o contábil e fiscal, que administra as funções e as atividades da contabilidade tradicional, representadas pela escrituração contábil e fiscal, com a geração das informações e relatórios para fins fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria entre outras, e as funções corriqueiras, como o controle patrimonial dos bens e direitos da empresa, conciliações das contas contábeis, entre outros. O segundo segmento é o planejamento e o controle, que possui atribuições concernentes à gestão de negócios, compreendendo as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise de custos, entre outros aspectos.

2.4.3 Funções da controladoria

A controladoria serve como órgão de observação e controle da administração, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos departamentos no exercício de suas atividades.

Conforme Kanitz (1977), as funções da controladoria podem ser: informação, que compreende os sistemas contábil-financeiro-gerenciais; motivação, que abrange os efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento; coordenação, que serve como centralizador de informações com vista a aceitação de planos, sendo também onde o *controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa, assessorando a direção com sugestão de soluções; avaliação, que interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades; planejamento, que auxilia na direção da empresa na determinação dos planos e objetivos; e o acompanhamento, que verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou revisar tais planos.

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.

2.4.4 Papel da controladoria no processo de gestão

A controladoria é uma ferramenta que serve para gerar informações para os gestores a partir das informações de planejamento e controle. Por essa razão, sua atuação é a principal influência no processo decisório.

O papel da controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *controller* exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização. (OLIVEIRA; PERES JR.; SILVA, 2005, p. 18).

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informação que suportem essas decisões, sendo, portanto, a missão da controladoria

aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.

2.4.5 Características da função do *Controller*

Conforme Nakagawa (1993), o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, ele exerce uma força, ou influência, que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes de acordo com a missão e os objetivos da empresa.

Oliveira, Peres Jr. e Silva (2005) consideram a atribuição do cargo de *controller* para um profissional de alto nível na empresa, devido a sua importância como órgão de controle e assessoria. 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.

Portanto, a controladoria é responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis da empresa. Também deve atender às necessidades de controles sobre as atividades rotineiras, e servir de ferramenta para o monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa.

2.5 PLANEJAMENTO

Visto que o estudo em questão é relativo a um planejamento estratégico, para que se possa compreender melhor o assunto será apresentado a seguir uma conceituação sobre planejamento, os princípios gerais e específicos do planejamento, e os tipos de planejamento.

2.5.1 Conceituação de planejamento

Nakagawa (1993) expõe que o planejamento é o ato de tomar decisões antecipadamente em relação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.

Steiner (1969, p. 12 apud OLIVEIRA 2012, p. 3) estabeleceu as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir: a primeira dimensão corresponde ao assunto abordado e às funções desempenhadas pela empresa, que podem ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, *marketing*, instalações, recursos humanos, entre outros. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Uma terceira dimensão corresponde ao tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais em que o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc. A última dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Portanto, a partir dessas dimensões, Oliveira (2012) considera que o planejamento pode ser conceituado como um processo que engloba todos os aspectos das cinco dimensões, e é desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

2.5.2 Princípios do planejamento

O planejamento dentro de uma empresa deve seguir alguns princípios para que os resultados esperados sejam alcançados. Oliveira (2012) classifica esses princípios em gerais e específicos, que serão apresentados a seguir.

2.5.2.1 *Princípios gerais do planejamento*

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

- 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;
- Princípio da precedência do planejamento, que corresponde a uma função administrativa que vem antes das demais (organização, gestão de pessoas, direção e controle);
- Princípio das maiores influências e abrangências, visto que o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa; e
- 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.

2.5.2.2 *Princípios específicos do planejamento*

De acordo com Ackoff (1974, p. 28 apud OLIVEIRA 2012, p. 10), existem quatro princípios de planejamento que podem ser considerados específicos:

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

2.5.3 Tipos de planejamento

O planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação em relação à ocorrência de eventos, e deve seguir os princípios gerais e específicos aqui apresentados para alcançar os objetivos. Segundo Oliveira (2012), este pode ser dividido de acordo com os grandes níveis hierárquicos em três tipos: planejamento tático, operacional e estratégico.

2.5.3.1 Planejamento tático

O planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade aperfeiçoar determinada área de resultado, e não a empresa como um todo, ou seja, trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

2.5.3.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e a implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Ainda, conforme Oliveira (2012), cada um dos planejamentos operacionais devem ter recursos necessários para seu desenvolvimento e implementação, procedimentos básicos a serem adotados, resultados finais esperados, prazos estabelecidos e responsáveis pela execução e implantação.

2.5.3.3 Planejamento estratégico

Atualmente, devido ao aumento da competitividade existente no mercado e a imposição dos clientes por produtos de qualidade para a satisfação de suas necessidades, as empresas se motivaram a buscar ferramentas auxiliadoras na administração e gestão. Nesse caso, o planejamento estratégico pode suprir essa necessidade e ajudar na tomada de decisões.

A partir disso, segundo Oliveira, Peres Jr. e Silva (2005, p. 39), pode-se conceituar planejamento estratégico como

o conjunto de objetivos, finalidade, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenando de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Conforme Mosimann e Fisch (1999), planejamento estratégico é um planejamento centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças, as oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando os pontos fortes e fracos, e definindo as diretrizes estratégicas.

Oliveira (2009) explica que, através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos. Esses pontos fortes são a diferenciação conquistada pela empresa, variável controlável, que lhe proporciona vantagens operacionais no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa);
- conhecer e eliminar, ou adequar, seus pontos fracos internos. Os pontos fracos são situações inadequadas da empresa, variável controlável, que lhe proporcionam uma desvantagem operacional no ambiente empresarial;
- conhecer e usufruir as oportunidades externas. As oportunidades são as forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que seja conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdurar;
- conhecer e evitar as ameaças externas. As ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil; e
- ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo: as premissas básicas que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico; as expectativas de situação almejadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados; o quê, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que

e onde devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar os recursos, atuais e futuros, da empresa.

A partir da realização dessas etapas, Oliveira (2009) conclui que o resultado do planejamento estratégico será:

- direcionamento dos esforços para os resultados comuns, que sejam do interesse de todos os envolvidos no processo estratégico da empresa;
- consolidação do entendimento, por todos os funcionários, da visão, dos valores, da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades ou áreas que integram a estrutura organizacional; e
- estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

Assim, Oliveira (2009) considera que a metodologia para elaboração e implementação do planejamento estratégico deve contemplar: o diagnóstico estratégico; a missão da empresa; os instrumentos prescritivos e quantitativos; e o controle e avaliação, que são abordados a seguir, mas devem ser adaptadas às condições e realidades internas e externas da empresa.

2.5.3.3.1 Diagnóstico estratégico

Primeiramente, expõe-se a ideia de estratégia, que, para Maximiano (2011), a ideia original seria aplicada a situações de concorrência, como guerra, jogos e negócios. Na atualidade, esta ideia ampliou-se para englobar qualquer situação que envolva a definição de objetivos e a escolha dos meios para realizá-los.

A partir disso, expõe-se que o diagnóstico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico, que, de acordo com Oliveira (2009), procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. Essa avaliação pode ser realizada com a utilização do *benchmarking*, um processo contínuo e iterativo de investigação e análise das estratégias de sucesso das empresas líderes ou de referência e

excelência administrativa, procurando adaptar e aprimorar estas estratégias para a realidade da empresa considerada.

Oliveira (2009) ainda complementa que a avaliação deve apresentar algumas premissas básicas, a saber:

- deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- se esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e cumulativo.

Portanto, nesta fase deve-se determinar “como se está” a empresa, a partir da identificação da missão, visão, dos valores, da análise externa, análise interna, que serão apresentados a seguir.

2.5.3.3.1.1 Missão da empresa

Conforme foi abordado nos componentes do modelo de gestão, a missão da empresa é a razão de ser da empresa, ou seja, o seu posicionamento estratégico.

Maximiano (2011, p.135) expõe que

o entendimento da missão possibilita compreender o papel que a organização desempenha para seus clientes e parte interessadas (ou stakeholders) relevantes. A administração contemporânea dá grande ênfase às partes interessadas, que devem ser incorporadas na missão.

Oliveira (2009) estabelece a missão como a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende com seus produtos e serviços. A partir disso, verifica-se que a missão corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Assim, a fase de estabelecimento da missão pode ser decomposta em estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, onde há a explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua, ou analisa a possibilidade de entrada no setor, ainda que em uma situação de possibilidade

reduzida; estruturação e debate de cenários, que devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas; estabelecimento da postura estratégica, que corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico; estabelecimento das macroestratégias, que são as grandes ações ou os caminhos que deverão ser adotados para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente; e estabelecimento das macropolíticas, que são as grandes orientações que servirão de base para sustentar as decisões de caráter geral que a empresa deverá adotar para melhor interagir com o ambiente.

2.5.3.3.1.2 Identificação da visão

Nesta etapa são identificadas as necessidades e as expectativas dos acionistas, conselheiros e executivos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

De acordo com Oliveira (2009, p. 43), “ a visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.”

Hax e Majluf (1984, p. 17 apud OLIVEIRA 2009, p. 65) conceituam a visão da empresa como:

uma clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa.

Quigley (1993, p. 41 apud OLIVEIRA 2009, p. 66) cita algumas dicas para o adequado delineamento da visão empresarial:

- estabelecer sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- definir e respeitar os direitos das pessoas;
- certificar-se que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos clientes, funcionários e fornecedores;

- incrementar sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos clientes de seus produtos e serviços, em relação aos de seus concorrentes; e
- desenvolver uma cultura de atuação para resultados na empresa.

Portanto, a visão deve ser resultado do consenso e do bom senso de um grupo de líderes, e não da vontade de apenas uma pessoa, considerando que toda e qualquer estratégia deve estar precedida de uma visão.

2.5.3.3.1.3 Identificação dos valores

Os valores podem ser considerados como as bases de sustentação para o modelo de gestão da empresa.

Oliveira (2009) estabelece que os valores são o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as principais decisões. Assim, os valores devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, pois, se forem efetivamente verdadeiros, sustentarão uma vantagem competitiva para a empresa.

2.5.3.3.1.4 Análise externa

Na análise externa são verificadas as oportunidades e as ameaças, que são variáveis externas e não controláveis pela empresa, em que a empresa deve pesquisar maneiras de aproveitar as oportunidades, bem como evitar, usufruir ou se adaptar às ameaças. Visto que uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode diminuir os lucros previstos, ou até mesmo proporcionar prejuízos para a empresa.

Oliveira (2009) considera que, para facilitar a análise das variáveis, é possível dividir o ambiente da empresa em duas camadas, o ambiente direto, que possui influência identificada, e o ambiente indireto, no qual a influência não é identificável. Nesta análise é importante considerar os concorrentes, pois, segundo o autor, o tratamento deve ser detalhado, já que o resultado final proporcionará a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes, ficando

evidenciada, nesta etapa, a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma análise preliminar do risco que a empresa está adotando.

O mesmo, ainda classifica as oportunidades em naturais, que são as incorporadas à natureza da empresa; de evolução, que são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias, tendendo a concretizar uma vantagem competitiva definida e concreta; sinérgicas, que proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa; e de inovação, que normalmente modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa. Estas oportunidades requerem grandes esforços, elevada capacitação profissional, dispêndios em pesquisa e desenvolvimento, e/ou grandes investimentos em tecnologia de ponta. E classifica as ameaças em: naturais, que são incorporadas à natureza da empresa; aceitáveis, que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável; e inaceitáveis, nas quais a empresa não aceita devido à incapacidade para explorar uma situação de êxito quando determinada ameaça existir.

Em Oliveira (2011), as oportunidades são consideradas forças ambientais incontroláveis pela empresa, e que podem favorecer sua ação estratégica desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perdurem; e as ameaças são forças incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à ação estratégica, podendo ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil. O autor complementa que essa análise deve ser efetuada por toda a empresa, considerando uma série de fatores, entre os quais se pode destacar: mercado nacional, mercado regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômico-financeiros, aspectos socioeconômicos, aspectos naturais, aspectos políticos, entre outros.

Desse modo, os administradores devem observar as oportunidades externas da empresa, procurando considerar situações que ela realmente tenha condições e/ou interesse de usufruir, pois, caso contrário, a situação pode se tornar uma ameaça. Deve-se identificar todas as oportunidades, com a devida contribuição para empresa, para formar uma carteira estratégica de oportunidades, que favorecerá todo o processo decisório da administração estratégica.

2.5.3.3.1.5 Análise interna

A análise interna visa colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa que está sendo analisada, constando os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, perante a atual posição de seus produtos e serviços *versus* segmentos de mercado.

Oliveira (2011) considera os pontos fortes como vantagens estruturais controláveis pela empresa, que a favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial, visto que estas estão fora da empresa e, portanto, não são controláveis. Segundo o autor, os pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa, que a desfavorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial. Os pontos neutros são variáveis importantes identificadas pela empresa, mas, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

Oliveira (2009) também cita uma série de aspectos que o executivo deve analisar para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros, tais como: funções a serem analisadas, aspectos organizacionais, abrangência dos processos, níveis de controle e avaliação, critérios de avaliação e obtenção das informações.

Portanto, na análise interna deve-se considerar os produtos e serviços atuais, novos produtos e serviços, promoção, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, entre outros, para que a empresa consiga manter sua competitividade.

2.5.3.3.2 Instrumentos prescritivos e quantitativos

Segundo Oliveira (2009), os instrumentos a seguir auxiliam na resolução das questões de onde se quer chegar e de como chegar à situação que se deseja.

2.5.3.3.2.1 Instrumentos prescritivos

Os instrumentos prescritivos, de acordo com Oliveira (2009), proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com a postura estratégica. O tratamento destes instrumentos pode ser realizado através do

estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas; e estabelecimento dos projetos e planos de ação.

O estabelecimento dos objetivos, desafios e metas, segundo Oliveira (2009), ocorre com o cruzamento dos fatores externos e internos, com a interação entre os cenários, levando em consideração os seguintes aspectos:

- objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar;
- objetivo funcional é o objetivo parcial, que deve ser atingido com a finalidade de se alcançar os objetivos da empresa;
- desafio, que é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido; e
- meta, que corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

Já no estabelecimento de estratégias e políticas, Oliveira (2009) estabelece:

- estratégias, como as ações ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente;
- política, como a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos; e
- diretrizes, como o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

Por fim, o estabelecimento dos projetos e planos de ação, segundo Oliveira (2009), é a etapa onde devem ser estabelecidos:

- projetos, que são trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para a execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, entre outros;
- programas, que são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior; e
- planos de ação, que são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

2.5.3.3.2 Instrumentos quantitativos

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos projetos, planos de ação e atividades previstas. Nesta etapa, devem ser analisados os recursos necessários e quais são as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, os desafios e as metas da empresa.

2.5.3.3.3 Controle e avaliação

Esta é a última fase do planejamento estratégico, onde se deve analisar como a empresa está indo para a situação desejada.

Oliveira (2009) define controle como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Ele ainda estabelece que o controle deve compreender:

- estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
- avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva; e
- adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Portanto, nesta quarta fase, é necessário considerar os critérios e os parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custos *versus* benefícios.

Desse modo, o planejamento estratégico é o conjunto de objetivos, finalidades e metas que a empresa utiliza para atingir os seus objetivos, devendo utilizar primeiramente um diagnóstico estratégico que contenha a identificação da missão, da visão, dos valores, da análise externa e interna; e posteriormente os instrumentos prescritivos e quantitativos. Por último, deve haver a representação do

controle e a avaliação deste planejamento para que, assim, seja verificado o alcance, ou não, de sua finalidade.

2.6 ATIVIDADE DE SUPERMERCADO

A atividade desempenhada pelos supermercados é de varejo, pois possui o dever de disponibilizar serviços aos clientes, como o atendimento e a venda de mercadorias. Essas mercadorias podem ser alimentos de variados tipos, produtos de higiene pessoal, de limpeza, entre outros.

No setor de vendas no varejo, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2016), há cinco grupos de empresas que se diferenciam conforme a quantidade de itens oferecidos e o tamanho da área de vendas, sendo classificados como:

- Mercearia: atende apenas as pessoas que moram na vizinhança e que buscam produtos para suprir uma urgência no estoque de suas mercadorias;
- Minimercado: oferece cerca de cinco vezes a quantidade de produtos em relação à mercearia;
- Loja de conveniência: são as pequenas lojas reformuladas, com mais variedades de produtos e qualidade de serviço;
- Supermercado: tem uma grande variedade de mercadorias, e é muito maior que o minimercado;
- Hipermercado: é o supermercado que vende também roupas, acessórios, produtos automotivos, produtos para animais, etc.

Dentre os tipos descritos anteriormente, o estabelecimento escolhido como objeto deste estudo pode ser classificado como um supermercado devido a seu tamanho e a quantidade de mercadorias disponíveis para venda. Este setor é normatizado pelo Sindicato Sindigêneros (Sindicato Intermunicipal do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios do Rio Grande do Sul).

Na atualidade, os supermercados do Rio Grande do Sul possuem uma associação do setor, conhecida como AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados). Esta associação promove feiras para exposição e vendas de novos produtos, realiza jantares para a ocorrência de debates sobre as novidades

do setor, e ainda divulga todos os anos o *ranking* AGAS, onde apresenta o crescimento do setor a partir de dados relatados pelos associados.

De acordo com o último *ranking* AGAS 2014, foram avaliados 251 estabelecimentos supermercadistas, cerca de 80,4% do total do setor, resultando no final deste ano em um faturamento total de R\$24,1 bilhões de reais. Os estabelecimentos avaliados compreendem 867 lojas e 67.875 funcionários, e incluem empresas com faturamento anual entre R\$85 mil e R\$5,2 bilhões.

Neste *ranking*, foi divulgado que o setor supermercadista apresentou, no ano de 2014, uma participação no PIB Estadual de 7,77%. A participação nas vendas do setor no Brasil foi de 8,1%, o número de lojas no Rio Grande do Sul foi de 4,4mil, e os funcionários 93.602.

Além disso, pelo quinto ano consecutivo, as empresas de porte médio foram as que mais cresceram no setor supermercadista gaúcho em 2014, somando um acréscimo de 13,06%, superando as grandes, que obtiveram 9,16%, e as pequenas, que apresentaram 10,81%. Este crescimento pode ser explicado pela capacidade maior de investimento e o apelo local destas empresas, que normalmente são identificadas historicamente com a sua cidade ou comunidade, sugerindo ao consumidor que ele se sinta em casa.

O *ranking* 2014 aponta, ainda, que é contínuo o crescimento dos meios de pagamentos eletrônicos, pois 100% dos supermercados gaúchos aceitam cartões ou outros meios eletrônicos de pagamento, e 33% apresentam cartão de crédito de bandeira própria.

Portanto, conforme os dados coletados no *site* da AGAS, o setor supermercadista apresentou crescimento nas vendas no último ano divulgado, sendo as empresas de porte médio que apresentaram maior índice, superando até mesmo as de grande porte.

3 METODOLOGIA

Este estudo objetiva apresentar uma proposta de modelo de planejamento estratégico para um supermercado, no primeiro semestre de 2016. Para tanto, são utilizados alguns métodos e técnicas para o alcance dos objetivos gerais e específicos, respectivamente, para a resolução do problema de pesquisa.

A partir disso, o estudo pode ser classificado no que diz respeito à caracterização da pesquisa quanto aos objetivos, como uma pesquisa descritiva, pois conforme Gil (2002), este tipo de pesquisa serve para a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento das relações entre as variáveis. Além disso, o autor propõe que uma de suas características principais é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como o questionário e a observação sistemática. Para Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

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.

Para Fonseca (2002), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo

com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Portanto, este estudo pode ser considerado como um estudo de caso, já que, segundo Gil (2002), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, visto que, de acordo com Gil (1999), esta 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.

Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave. A pesquisa qualitativa é descritiva, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Para definir o planejamento estratégico adequado para o estabelecimento, os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com os proprietários e funcionários para averiguação das necessidades e dos pontos positivos e através da observação. Utilizou-se também pesquisas documentais e bibliográficas que, conforme Gil (1999), são muito semelhantes. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes: enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

A partir da constatação dessas informações, foram relacionadas as ações que devem ser implementadas e demonstradas aos proprietários e equipe, na forma de quadros comparativos, contemplando as questões antes do planejamento e como

supostamente ficariam após implementá-lo, culminando com a elaboração da proposta de modelo de planejamento estratégico da empresa.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é apresentada a empresa, as fases do planejamento estratégico, e, por fim, a proposta de modelo de planejamento estratégico.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Supermercado Royal é uma empresa familiar, criada pelo casal Abel D'amores Dalla Costa Denardin e Dilma Inês Monfardini Denardin no ano de mil novecentos e noventa e um, e inicialmente se localizava em uma loja alugada na Avenida João Machado Soares, antiga Carlos Gomes, no bairro Camobi em Santa Maria (Rio Grande do Sul). Com o passar dos anos, e com a ajuda de dois dos três filhos do casal, Daniel José Denardin e Luiz Antônio Denardin, foram abertas duas filiais em períodos distintos, que no período de quatro a cinco anos, desde a abertura, tiveram o fechamento.

No ano de dois mil e seis, os três irmãos, agora com a participação de Eduardo Antônio Monfardini Denardin, passaram a sede da empresa para outro prédio, pertencente à família, e localizado na mesma rua, Avenida João Machado Soares, número cento e trinta dois, no Bairro Camobi, município de Santa Maria (Rio Grande do Sul), onde está situada nos dias atuais.

No decorrer dos anos, este prédio sofreu algumas alterações, e hoje abrange uma área de quinhentos metros quadrados, apresentando estacionamento aberto com capacidade para cerca de quarenta veículos. A loja possui cinco *checkouts*, vinte funcionários para o atendimento aos clientes, fabricação de produtos, reposição e limpeza, além dos promotores disponibilizados por algumas empresas para realizarem a reposição de produtos específicos. Apresenta aproximadamente oito mil e quinhentos produtos, compreendendo alimentos, bebidas diversificadas, produtos de limpeza, produtos de bazar para a casa, produtos para animais, fruteira, açougue, padaria e produtos de higiene pessoal.

O tipo de sociedade é limitada, constando os três irmãos como sócios, sendo Daniel o administrador da empresa. A entidade está enquadrada como uma empresa de pequeno porte, e é tributada pelo lucro real, em que a contabilidade se realiza por um escritório de contabilidade.

4.2 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico possui várias etapas, que são:

- Negócio: indica a área ou áreas nas quais a empresa atua ou deve atuar.
- Missão: define a razão de ser da organização, respondendo a pergunta: por que a empresa deve realizar seus negócios?

- Visão: um quadro inspirador de um futuro preferido, representando propósitos globais permanentes.

- Diagnóstico estratégico: é o processo em que deve se verificar o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo, compreendendo as seguintes análises:

Análise externa: abrange as situações externas à organização que, se bem utilizadas, podem favorecer no cumprimento da missão, as oportunidades; ou que podem dificultar no cumprimento da missão, as ameaças.

Análise interna: compreende as condições internas à empresa, que contribuem para o cumprimento da sua missão e o alcance dos objetivos, os pontos fortes; ou que reduzem a probabilidade de cumprimento da missão e a realização dos objetivos, os pontos fracos.

- Questões estratégicas: um conjunto de condições, ou pressões, internas ou externas (ou combinação das duas), que podem ter efeitos significativos no desempenho da organização e dos interesses futuros, ou seja, são as questões que a empresa não pode deixar de realizar, sob pena de comprometer a realização de sua visão de futuro.

As fases descritas são de extrema importância para a realização do planejamento estratégico.

4.3 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Negócio: É um estabelecimento comercial varejista com o objetivo de vender alimentos, produtos de higiene pessoal, limpeza, bebidas diversificadas, frutas, padaria, açougue, produtos para a casa e animais.

Missão: Buscar a satisfação dos clientes a partir da disponibilização de diversificados produtos, sempre priorizando qualidade, preços baixos e um bom atendimento.

Visão: Ser referência como o melhor supermercado na região em atendimento, bons preços e produtos de qualidade, no prazo de três anos.

Valores:

- Ética profissional - com os clientes, fornecedores e colaboradores.
- Eficácia - oferecendo aos clientes produtos e serviços da mais alta qualidade pelo melhor preço.
- Respeito - Respeitando os compromissos, para assim manter a equipe trabalhando com um clima de segurança, credibilidade e respeito às pessoas.
- Melhoria contínua - a partir das inovações tecnológicas oferecidas pelo mercado.
- Trabalho em equipe – com um objetivo comum, incentivando a relação positiva entre os colaboradores para aproveitar o talento das pessoas e alcançar melhores resultados.
- Bom relacionamento interpessoal.
- Qualidade no atendimento ao cliente
- Dedicção e criatividade no trabalho, tratando os assuntos com honestidade e humildade.

4.3.1 Análise do ambiente externo

Oportunidades

- a - Seguidas inovações no segmento;
- b - Novos fornecedores com produtos diferenciados;
- c - Bom poder aquisitivo da população da região;
- d - Bom fluxo de pessoas nas proximidades;
- e - Acesso facilitado pela rodovia próxima;
- f - Clientes fiéis.

Ameaças

- a - Grandes redes de supermercados atuando na região;
- b - Aumentos nas cargas tributárias;
- c - Crise econômica;

d - Valor elevado dos fretes, devido as más condições das estradas, afetando nos preços dos produtos;

e - Falta de mão de obra experiente no mercado.

4.3.2 Análise do ambiente interno

Pontos fortes

a - Boa qualidade dos produtos;

b - Alta capacidade de inovação;

c - Estabilidade financeira da empresa;

d - Localização privilegiada da empresa;

e - Bom atendimento;

f - Entrega em domicílio gratuita;

g - Atendimento parcialmente familiar;

h - Disponibilização de pagamento de várias maneiras;

i - Diversidade de produtos.

Pontos fracos

a - Estacionamento pequeno e sem cobertura;

b - Falta de um planejamento de *marketing* mais eficiente;

c - Falta de ventilação e climatização adequada na loja;

d - *Software* com deficiências;

e - Várias máquinas de cartão causam demora no atendimento ao cliente;

f - Deficiências nos controles internos do estoque de mercadorias;

g - Falta de conferência nos recebimentos das vendas realizadas no cartão.

4.3.3 Questões estratégicas

Questão estratégica 01:

Ampliação do estacionamento e construção da sua cobertura.

- Situação: está como um fator na tentativa de eliminar um dos pontos fracos (item a).

Questão estratégica 02:

Elaboração de um planejamento de *marketing* para divulgação da empresa e produtos.

- Situação: é uma questão destinada a possibilitar uma melhoria no que se refere ao *marketing* adotado pela empresa, atualmente considerada como um ponto fraco (item b).

Questão estratégica 03:

Estudo de adequação da ventilação e climatização da loja.

- Situação: tal direcionamento tem como objetivo a eliminação de um ponto fraco (item c).

Questão estratégica 04:

Disponibilizar cursos para aperfeiçoamento do atendimento prestado pelos colaboradores.

- Situação: esta questão busca uma tentativa de minimização do impacto negativo, pela não existência de mão de obra com experiência no mercado, conforme as ameaças (item e).

Questão estratégica 05:

Busca por melhorias no *software* utilizado.

- Situação: questão que objetiva maximizar o controle nas vendas das mercadorias, na tentativa de eliminar um dos pontos fracos (item d).

Questão estratégica 06:

Pesquisar formas para unificação das máquinas de cartão em uma para cada caixa.

- Situação: fator que tem o fim de facilitar e agilizar o atendimento ao cliente na tentativa de eliminar um dos pontos fracos (item e).

Questão estratégica 07:

Busca por melhorias nos controles internos do estoque de mercadorias.

- Situação: tal questão busca melhores controles sobre o recebimento dos produtos no estoque de mercadorias para tentar eliminar um dos pontos fracos (item f).

Questão estratégica 08:

Busca por um maior controle no departamento financeiro.

- Situação: esta questão tem o fim de almejar um maior controle sobre o recebimento das vendas realizadas nos cartões para eliminar um dos pontos fracos (item g).

4.3.4 Planos de ação para as questões estratégicas

A seguir foram apresentados os Quadros 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 relativos a cada uma das questões estratégicas relacionadas anteriormente. Os quadros estão compostos pela questão estratégica, as ações, o tempo aproximado para a realização da questão e o efeito esperado com o alcance da questão.

Quadro 1 – Questão estratégica 01.

Questão estratégica 01:	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliação do estacionamento e construção da sua cobertura.
Ações:	<ul style="list-style-type: none"> ● Verificar a quantidade de vagas necessárias; ● Identificar qual a quantidade de vagas que devem receber cobertura; ● Identificar quais empresas executam a construção do estacionamento e sua devida cobertura; ● Buscar propostas orçamentárias para a execução da ampliação e cobertura; ● Optar pela proposta de melhor custo x benefício; ● Efetivar a contratação.
Tempo:	<ul style="list-style-type: none"> ● Três meses.
Efeito esperado:	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar maior conforto para os clientes em períodos de chuva e calor; ● Atrair um maior número de clientes nos referidos períodos.

Quadro 2 – Questão estratégica 02.

Questão estratégica 02:	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboração de um planejamento de <i>marketing</i> para divulgação da empresa e produtos.
Ações:	<ul style="list-style-type: none"> ● Verificar quais os meios existentes para a divulgação da empresa e de seus produtos; ● Analisar qual meio é o mais adequado a se utilizar para atingir o público-alvo; ● Identificar no meio escolhido quais as empresas existentes para a divulgação; ● Buscar propostas orçamentárias com as empresas; ● Escolher a proposta que apresentar melhor custo x benefício na divulgação; ● Efetivar a contratação.
Tempo:	<ul style="list-style-type: none"> ● Dois meses.
Efeito esperado:	<ul style="list-style-type: none"> ● Conquistar novos clientes e/ou fidelizar os atuais a partir da divulgação da empresa e de seus produtos de qualidade e bons preços.

Quadro 3 – Questão estratégica 03.

Questão estratégica 03:	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudo de adequação da ventilação ou climatização da loja.
Ações:	<ul style="list-style-type: none"> ● Consultar um profissional específico para analisar quais os produtos disponíveis no mercado que podem ser essenciais para uma ventilação adequada; ● Analisar no mercado quais empresas vendem tais produtos, e seus respectivos custos; ● Adquirir os produtos necessários para tal adequação com melhor custo x benefício; ● Pesquisar por empresas que executam a instalação destes produtos com suas respectivas propostas orçamentárias; ● Identificar a empresa que possuir o menor custo e fizer a instalação no menor tempo; ● Contratar.
Tempo:	<ul style="list-style-type: none"> ● Um mês.
Efeito esperado:	<ul style="list-style-type: none"> ● Criar um ambiente arejado e confortável para a realização das compras dos clientes; ● Conservar por um período maior os produtos perecíveis; ● Dar um maior conforto aos colaboradores.

Quadro 4 – Questão estratégica 04.

Questão estratégica 04:	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilizar cursos para aperfeiçoamento do atendimento prestado pelos colaboradores.
Ações:	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar por empresas que prestam cursos de treinamento em atendimento ao cliente na região de Santa Maria; ● Identificar as propostas orçamentárias das empresas que prestam treinamentos; ● Fazer a opção pela proposta de melhor custo x benefício para a empresa; ● Identificar as áreas e quantidades de colaboradores para fechar as turmas. ● Conferir a disponibilidade dos colaboradores; ● Definir a data, horários e locais dos cursos; ● Efetivar a contratação da empresa prestadora dos treinamentos.
Tempo:	<ul style="list-style-type: none"> ● Dois meses.
Efeito esperado:	<ul style="list-style-type: none"> ● Aperfeiçoar os colaboradores para proporcionar melhor atendimento aos clientes, direcionando um incremento no número de clientes e melhorando sua satisfação.

Quadro 5 – Questão estratégica 05.

Questão estratégica 05:	<ul style="list-style-type: none"> ● Busca por melhorias no <i>software</i> utilizado.
Ações:	<ul style="list-style-type: none"> ● Verificar todas as deficiências apresentadas pelo <i>software</i> atualmente utilizado; ● Contatar o programador do <i>software</i> para ajustar os problemas relatados; ● Analisar se as correções efetuadas satisfazem as necessidades da empresa; ● Se as correções forem eficientes, continuar com a utilização do <i>software</i> ajustado; ● Se as correções não forem eficientes, criar uma nova questão estratégica para aquisição de um novo <i>software</i>.
Tempo:	<ul style="list-style-type: none"> ● Um mês.
Efeito esperado:	<ul style="list-style-type: none"> ● Aperfeiçoar o <i>software</i> para melhor controle das mercadorias vendidas.

Quadro 6 – Questão estratégica 06.

Questão estratégica 06:	<ul style="list-style-type: none"> ● Pesquisar formas para unificação das máquinas de cartão em uma para cada caixa.
Ações:	<ul style="list-style-type: none"> ● Pesquisar por empresas que disponibilizem apenas uma máquina que aceite todos os tipos de cartões; ● Buscar orçamentos com estas empresas; ● Verificar a que possuir melhor custo x benefício no menor prazo; ● Efetivar a Contratação.
Tempo:	<ul style="list-style-type: none"> ● Um mês.
Efeito esperado:	<ul style="list-style-type: none"> ● Agilizar o atendimento ao cliente; ● Facilitar o fechamento dos caixas.

Quadro 7 – Questão estratégica 07.

Questão estratégica 07:	<ul style="list-style-type: none"> ● Busca por melhorias nos controles internos do estoque de mercadorias.
Ações:	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar um estudo sobre os controles internos existentes atualmente na empresa; ● Definir fluxogramas para o mapeamento do processo realizado na empresa; ● Na debilidade, buscar por empresas que disponibilizam <i>software</i> de controles internos com suas respectivas propostas orçamentárias; ● Optar pela de melhor custo x benefício para a empresa; ● Efetivação da aquisição do <i>software</i> de controle interno para lançamentos de pedidos realizados, com especificação da quantidade e valor estabelecido na compra; ● Ter um colaborador específico para realizar a conferência e recebimento dos produtos; ● Designar um profissional devidamente capacitado para o recebimento e conferência de produtos.
Tempo:	<ul style="list-style-type: none"> ● Um mês.
Efeito esperado:	<ul style="list-style-type: none"> ● Ter um controle mais rígido sobre as mercadorias recebidas, conforme o preço e a quantidade que foi tratado.

Quadro 8 – Questão estratégica 08.

Questão estratégica 08:	<ul style="list-style-type: none"> ● Busca por um maior controle no departamento financeiro.
Ações:	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar um estudo sobre os meios para conferência do recebimento das vendas com cartão; ● Verificar as empresas que realizam o serviço de conferência; ● Buscar propostas orçamentárias com estas empresas; ● Analisar a proposta que possuir o melhor custo x benefício; ● Efetivar a Contratação.
Tempo:	<ul style="list-style-type: none"> ● Um mês.
Efeito esperado:	<ul style="list-style-type: none"> ● Obter um maior controle sobre o recebimento das vendas efetuadas nos cartões de débito, crédito e alimentação.

Deve-se levar em consideração que, após expor estas ações, a empresa deve verificar se há possibilidade financeira para implementá-las, pois todo planejamento estratégico necessita de uma situação financeira favorável.

5 CONCLUSÃO

As dificuldades de controle e gerenciamento apresentadas pelos administradores na gestão das empresas gera a necessidade de implantar ferramentas que facilitem em termos de tomadas de decisões. Dentre tais ferramentas, encontra-se o planejamento estratégico. Considerando isso, a realização deste trabalho teve como propósito expandir o conhecimento relativo ao planejamento estratégico como instrumento auxiliador na tomada de decisões para o Supermercado Royal, objeto deste estudo, manter sua continuidade e competitividade no mercado. As medidas utilizadas visaram aproveitar as oportunidades em seu favor e se blindar das ameaças existentes no ambiente externo, mantendo e/ou melhorando seus pontos fortes, bem como, tentando eliminar os pontos fracos.

Os principais resultados apresentados com a realização deste estudo foi a elaboração de um modelo de planejamento estratégico ideal para o supermercado, a partir da análise das variáveis e condicionantes externos e internos ao ambiente empresarial, com entrevistas semiestruturadas e pela observação.

Nota-se que o planejamento estratégico utilizado como ferramenta essencial na direção das empresas é extremamente importante para o alcance dos objetivos esperados. Dessa forma, os objetivos do estudo foram alcançados, pois as bases do planejamento estratégico estão expostas a partir da revisão bibliográfica, definição da visão e da missão da empresa junto aos proprietários. Houve, também, a identificação dos valores presentes no estabelecimento, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e dos pontos fortes e fracos do ambiente interno. A partir do levantamento desses dados, pode-se direcionar as ações que devem ser implementadas para compor a proposta de modelo de planejamento estratégico.

A partir disso, verifica-se que esta proposta de modelo de planejamento estratégico é de suma importância para o gerenciamento do supermercado. Mesmo que o modelo ainda não esteja totalmente implantado, verificou-se que muitas das oportunidades não eram bem aproveitadas e as ameaças desconhecidas. Assim, a empresa acabava por improvisar ações que colocavam o negócio em risco.

Além disso, vários dos assuntos abordados até então nunca haviam sido discutidos. Hoje estão sendo estudados para que ocorram melhorias, entre eles estão os pontos fracos evidenciados. Já os pontos fortes, os administradores estão

verificando maneiras para que se mantenham na empresa ou até mesmo a ocorrência de um aperfeiçoamento para que a empresa alcance a missão e a visão estabelecida.

Quanto a possibilidade de implementação do modelo proposto por parte da empresa, deverá a mesma efetuar, primeiramente, as ações que correspondam ao alcance da questão estratégica de maior benefício organizacional, ou seja, identificar a ordem de priorização de tais questões.

Não era o escopo do presente trabalho, mas pode-se analisar a importância da atuação do profissional da contabilidade dentro da empresa, pois é um grande conhecedor dos processos e sabedor das aspirações dos gestores, atuando dessa forma, também como *controller*, participando assim ativamente do processo de tomada de decisões.

Sugestões: propor novos modelos de gestão para pequenas ou grandes empresas.

REFERÊNCIAS

AGAS. **Sala de imprensa.** Disponível em: <http://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=708180&SecaoID=939263&SubsecaoID=0&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=825232>. Acesso em: 23 abr. 2016.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica.** 2. ed. ampl. São Paulo: Makron, 2000.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** FINECAFI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DICIO. In: **Dicionário online de português.** Disponível em: <<http://www.dicio.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2015.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de caso.** São Paulo: Pioneira, 1977.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático.** Itabuna/Bahia: Via Litterarum, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA-ROTH, Desirée; HENDGES, Graciela Rabuske. **Produção textual na universidade.** São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, práticas.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PERES JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria: como instrumento de gestão.** 5. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2007.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 25 set. 2015.

_____. **O funcionamento, a estrutura e os potenciais dos mercados.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-funcionamento-a-estrutura-e-os-potenciais-dos-mercados,aac99e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 07 maio 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.