

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UM
SUPERMERCADO DE SANTA MARIA/RS**

**STRATEGIC PLANNING: A CASE STUDY IN A SUPERMARKET OF SANTA
MARIA / RS**

Vanderleia Leal Losekann, Marualffa Cerbercerlaq de Oliveira, Dinis Eliete dos Reis Lehnhart, Mauri Leodir Löbler e Paula Borges Tronco

RESUMO

Este estudo objetivou propor um planejamento estratégico para a empresa “Todo Dia Supermercado”, em consonância com as abordagens teóricas apresentadas. A escolha de propor um plano estratégico para a empresa justifica-se, pelo fato de mesmo se mantendo no mercado há quase 27 anos, a empresa apresenta dificuldades de gestão nos processos administrativos e financeiros, os quais impactam negativamente seus resultados. Desta forma, a utilização desse instrumento estratégico, será de grande valia para auxiliar na resolução de problemas reais de gerenciamento internos e externos à organização. Para realizar este estudo se utilizou a pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados e analisados por meio de levantamento bibliográfico, documentos da empresa e observação direta, tendo em vista a construção do planejamento estratégico. Para a construção do planejamento estratégico utilizou-se a metodologia proposta por Oliveira (2010). Por fim alcançou-se o objetivo traçado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Supermercado.

ABSTRACT

This study aimed to propose a strategic plan for the company "Everyday Supermarket" in line with the theoretical approaches presented. The choice to propose a strategic plan for the company is justified by the fact that even if keeping the market for almost 27 years, the company has difficulties in managing the administrative and financial processes, which negatively impact your results. Thus, the use of this strategic tool will be valuable to assist in solving real problems of internal and external to the organization management. To perform this study used a qualitative research through case study. Data were collected and analyzed through a literature review, company documents and direct observation, in view of the construction of strategic planning. For the construction of strategic planning used the methodology proposed by Oliveira (2010). Finally caught up tracing purpose.

Keywords: Strategic Planning, Supermarket.

1 INTRODUÇÃO

Uma das principais características vivenciadas desde o início desse século é a intensidade de mudanças, que são constantes, acentuadas, inesperadas fazendo com que as micro e pequenas empresas busquem novas alternativas de sobrevivência no mercado. Além disso, fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e culturais afetam o ambiente das organizações inserindo-as num cenário extremamente competitivo.

Diante da complexibilidade de um ambiente externo competitivo e altamente mutável a visão estratégica e mais precisamente um planejamento estratégico tem se consolidado como uma alternativa promissora para as empresas, uma vez que as apontam para uma nova organização com valorização do conhecimento e visão de futuro.

Dentre os problemas enfrentados pela grande maioria das micro e pequenas empresas, a falta ou má gestão do capital de giro, falta de estrutura adequada, falta de pessoal qualificado, impacto das políticas públicas e arcabouço legal e principalmente a falta de um planejamento são descritos como problemas que, em muito dos casos, podem levar as empresas ao encerramento de suas atividades.

Nesse sentido, enfatiza-se a importância da construção e implementação de um planejamento estratégico adequado à realidade da organização, visto que essa prática proporciona um conhecimento profundo da natureza do negócio. Assim, o planejamento estratégico, mostra-se como um potente instrumento administrativo que direciona as ações da empresa, orientando-a para o alcance de seus objetivos, diminuindo a possibilidade de tomada de decisão equivocada.

Segundo Oliveira (2010, p.4) o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, ou seja, trata-se de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização. O planejamento estratégico é, ainda, um processo contínuo um exercício mental que é executado pela empresa, sendo fundamental o envolvimento e o esforço de todos os níveis da organização na realização das ações planejadas, tendo em vista melhorar o grau de interação com o ambiente, e a capacitação da organização para este processo de adequação. Nesse artigo de modo a preservar os dados coletados da empresa, a denominaremos com o nome fictício “Todo Dia Supermercado”.

Assim, se expressa à problemática do estudo através da seguinte questão: É possível construir um planejamento estratégico para a empresa “Todo Dia Supermercado”, orientando-a para o alcance de seus objetivos, diminuindo a possibilidade de tomada de decisão equivocada?

E para responder a questão delineada formaliza-se o objetivo geral desse estudo, qual seja propor um planejamento estratégico para a empresa “Todo Dia Supermercado”, em consonância com as abordagens teóricas apresentadas.

A escolha de propor um planejamento estratégico para a empresa “Todo Dia Supermercado” justifica-se, pelo fato de mesmo se mantendo no mercado há quase 27 anos, a empresa apresenta dificuldades de gestão nos processos administrativos e financeiros, os quais impactam negativamente seus resultados. Desta forma, a utilização desse instrumento estratégico, será de grande valia para auxiliar na resolução de problemas reais de gerenciamento internos e externos à organização. Permitindo um maior entendimento do processo de planejamento estratégico, motivando o empresário a agir, pensando de forma estratégica.

O artigo está organizado, além dessa introdução, como segue: na segunda seção apresenta-se o a caracterização da empresa, na terceira seção mostra-se abordagem teórica sobre Planejamento Estratégico, a quarta seção refere-se ao método, a quinta seção mostra a aplicação do Planejamento Estratégico na empresa Todo Dia Supermercado, a sexta seção trás as considerações finais e a última seção destina-se ao referencial utilizado.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa “Todo Dia Supermercado” atua no ramo de comércio de gêneros alimentícios, é uma empresa de pequeno porte e faz parte do grupo Rede Super de Supermercados e está localizada na Vila Oliveira em Santa Maria/RS. E tem como objetivo central, oferecer atendimento especializado aos clientes, com ênfase nas características de qualidade, eficiência na entrega de seus ranchos, preço acessível e prazo de pagamento. Nesse sentido, a satisfação e retorno do cliente são alvos chaves da preocupação da Empresa, e nessa perspectiva, está constantemente investindo em novidades.

Dentre os projetos ambientais desenvolvidos no âmbito da empresa cita-se a coleta seletiva dos recicláveis tais como papelões, sacos plásticos, latas e outros de mesma natureza sendo os mesmos reciclados por uma empresa recicladora. Com relação aos materiais orgânicos derivados da fruteira do mercado, os mesmos são recolhidos por uma pessoa que tem criação de animais (porcos). Os demais detritos vão para a coleta seletiva do caminhão do lixo. Sua composição societária é da seguinte forma: pai 20% e filho 80%. A Estrutura Organizacional da empresa é do tipo funcional e está apresenta na Figura 1.

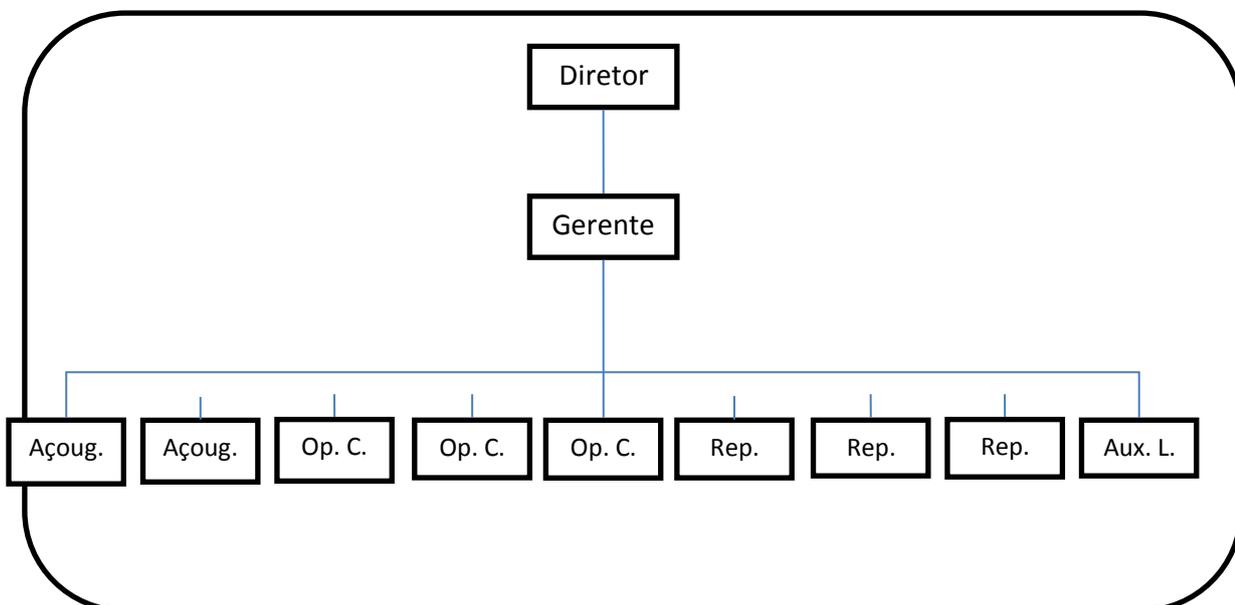


Figura 1: Organograma da Empresa Todo Dia Supermercado

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ABORDAGEM TEÓRICA

Inicialmente, destaca-se a função planejamento a qual diz respeito às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 2002). O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar, envolvendo questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Oliveira (2010) argumenta que toda atividade de planejamento nas empresas, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame das mesmas no futuro, ou seja, proporciona uma dimensão temporal de alto valor. Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

Segundo Oliveira (2010) o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio e à medida que os gestores adquirem familiaridade com o planejamento, surge espaço para por em prática instrumentos administrativos sofisticados de análise, a exemplo do Planejamento Estratégico.

Oliveira (2010) apresenta o planejamento estratégico como um processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica que estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando a interação com os fatores externos e internos, de forma inovadora e diferenciada.

Em complemento, para Fischmann e Almeida (2007) o Planejamento Estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação que são as estratégias a serem seguidas para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

E segundo Oliveira (2010) através do planejamento estratégico, a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, eliminar ou adequar seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades, conhecer e evitar as ameaças.

3.1 Fases de construção do Planejamento Estratégico

Para Lorange e Vancil (1976, p.75), não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo. Assim, qualquer metodologia utilizada deverá sempre ser adaptada às condições e realidades internas e externas da empresa a ser considerada. No entanto, nesse estudo optou-se por seguir a metodologia apresentada por Oliveira (2010) levando em consideração a argumentação acima descrita.

Oliveira (2010) apresenta 4 fases para a construção do planejamento estratégico: Diagnóstico estratégico, Missão da empresa, Instrumentos prescritivos e quantitativos e Controle e avaliação. A estrutura do planejamento estratégico desenvolvido por esse autor se estabelece na possibilidade que é definir "como a empresa está para chegar à situação desejada". O autor salienta que o executivo deve ter as condições básicas para fazer as adaptações necessárias ao desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.

Na fase diagnóstico estratégico, se estabelece os objetivos (aonde se quer ir?) conhecendo e analisando a própria situação (como se está?). Sendo realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. E divide-se em cinco etapas básicas: Identificação da Visão, Identificação dos valores, Análise externa, Análise interna e Análise dos concorrentes.

A segunda fase engloba a Missão da empresa, que segundo Oliveira (2010) expressa à determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de "quem a empresa atende" com seus produtos e serviços. Correspondendo a um horizonte do qual a empresa atua ou poderá atuar. Representando a razão de ser da empresa.

Nessa fase são delineadas a missão da empresa, a construção de cenários e o estabelecimento da postura estratégica para a empresa. A definição da missão da empresa é o ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas, bem como fornece a direção na qual a empresa vai implementar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante. Por isso, a definição da missão deve satisfazer a critérios racionais e sensatos que devem ser: suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa, focados no sentido da satisfação das necessidades dos clientes, do que nas características dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado, capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa, entendíveis, realistas, flexíveis e motivadores.

Os cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidas pelo sistema de informações estratégicas. Podendo ser desenvolvidos cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a sequência de eventos, desde o momento atual até determinado momento no futuro. Por outro lado, existem cenários alternativos que, por definição, não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrário, por questionar premissas, que devem explorar possibilidades alternativas do futuro, possibilidades estas inconsistentes entre si em algumas dimensões, mas compatíveis em outras.

A postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como a empresa posiciona-se diante de seu ambiente, proporciona um diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças externas ou não controláveis pela empresa. A postura estratégica 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.

A terceira fase Instrumento Prescritivos e Quantitativos aborda questões básicas para o estabelecimento "de onde se quer chegar" e de "como chegar à situação que se deseja". Para tanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico que proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias, e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser. Os Instrumentos Quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessário ao desenvolvimento dos projetos, planos de ação e atividades previstas. Por fim, nesta etapa, analisam-se quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

Na quarta fase Controle e Avaliação verifica-se "como a empresa está indo" para a situação desejada, sendo o controle definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos. Consideram-se, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios.

4 MÉTODO DE TRABALHO

A pesquisa em administração é muito dinâmica e permite a busca constante a respostas para os problemas enfrentados pelas organizações. E se dá mediante o estudo dos fenômenos, utilização de métodos, técnicas e demais procedimentos científicos. Assim, este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa que segundo Malhotra (2001) é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. Trata-se também de uma pesquisa do tipo descritiva que conforme Hair Jr. et al. (2005) descreve alguma situação, no entender dos autores geralmente, as coisas são descritas com a mensuração de um evento ou atividade. Com relação à estratégia de pesquisa o estudo caracteriza-se como um estudo de caso. Que segundo Yin (2010) trata-se de uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Em síntese este estudo foi realizado no período de março a junho de 2014, e caracteriza-se como sendo uma pesquisa do tipo descritiva, qualitativa cuja estratégia de pesquisa é o estudo de caso. E, para atingir os objetivos propostos a coleta de dados se deu através de consultas bibliográficas, para adquirir o máximo de informações e conhecimento para elaboração deste trabalho, análise documental em jornais, internet e outros meios de informação que estiverem disponíveis e através da observação direta.

Mais precisamente, descreve-se a seguir os procedimentos utilizados, que basicamente foram instrumentos de análise. O primeiro instrumento utilizado foi o *Brainstorming* que segundo Minicucci (2001) é uma técnica de geração de idéias, cuja versão na língua portuguesa é uma "explosão de idéias".

Inicialmente, a pauta foi elaborada previamente e entregue aos gestores e colaboradores. Eles discutiram e colocaram idéias, livremente, sobre o assunto, as idéias foram registradas pelo mediador, pessoa escolhida pelo grupo, o qual em cada registro confirmava com os participantes sua interpretação. A seguir foi examinada a lista de idéias, garantindo que todos do grupo a tivessem compreendido. Posteriormente, foi examinada a lista, para eliminar repetições, questões irrelevantes e propostas claramente impossíveis. O resultado propiciou uma lista de idéias na qual foi feita a crítica dos dados, priorizadas e classificadas das mais importantes para as menos importantes, tendo em vista o fornecimento de soluções criativas para os problemas, baseados nas contribuições de todos.

O segundo instrumento utilizado para a elaboração de cenários foi a análise através de variáveis de diferentes naturezas (econômicas, sociais, políticas, etc.), mas extremamente relevantes à empresa. A análise foi feita com base no momento atual com previsão de um possível futuro, combinando duas versões para o cenário provável, visão otimista e pessimista.

O terceiro instrumento foi análise SWOT, criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

De acordo com Daychouw (2010) é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário ou análises de ambiente, sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização, sendo um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em tela.

A partir do resultado do *Brainstorming* e da Análise SWOT, foram então definidos os objetivos e estratégias os quais orientarão as ações da empresa. Tendo em vista que os objetivos nos dão idéia das escolhas realizadas pelos gestores, indicando a concentração de esforços, ao passo que as Estratégias nos indicarão como se pretende atingir tais objetivos.

5 PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA TODO DIA SUPERMERCADO

Conforme foi salientado inicialmente, o objetivo deste estudo é propor um planejamento estratégico para a empresa Todo Dia Supermercado, caracterizada como pequena empresa do ramo de comércio alimentício. Para a construção desse instrumento seguiu-se o modelo de planejamento estratégico apresentado por Oliveira (2010), e a partir dele apresenta-se as quatro fases descritas e adaptadas para empresa Todo Dia Supermercado.

5.1 Fase I: Diagnóstico Estratégico

Nessa fase apresenta-se a visão, valores e matriz SWOT construídas para a empresa através dos instrumentos de coleta apontados na seção do método.

Ficou então definida a visão para a empresa Todo Dia Supermercado: Satisfazer as necessidades de seus clientes, garantindo lucratividade da empresa, visando à continuidade cada vez melhor nas suas atividades e comercialização de seus produtos de vendas.

Os valores da empresa foram construídos a partir da expressão do comportamento de gestores, colaboradores e demais envolvidos com a organização, além dos elementos descritos na seção do método do estudo. Os valores construídos são os descritos a seguir:

*Compromisso: com os clientes, fornecedores e colaboradores;

*Agilidade: rapidez no atendimento, soluções rápidas e eficazes para o contínuo crescimento da empresa;

*Criatividade: satisfazer os clientes e fornecedores do mercado garantindo o bom desempenho da empresa;

*Ética: agir corretamente com respeito aos clientes, fornecedores e colaboradores.

Para a apresentação da matriz SWOT, inicialmente apresenta-se a análise externa e na sequencia análise interna.

Com relação ao ambiente demográfico, importante variável da composição do ambiente externo, denota-se que o mercado Todo Dia está fixado na cidade de Santa Maria, que conforme dados extraídos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Santa Maria é umas das cinco maiores cidades do Estado, possuindo uma população em torno de 261.031 habitantes e está localizada no centro do Rio Grande do Sul (IBGE, 2010). No entanto, apesar da cidade de Santa Maria ser uma das maiores cidades do Estado, o mercado Todo Dia encontra dificuldade em recrutar mão-de-obra, pois o horário de funcionamento ampliado apresenta-se como uma das principais dificuldades encontrada pelos gestores da empresa. A empresa está localizada na Vila Oliveira e abarca clientes da própria região e de regiões próximas, como Santo Antônio e interior de Água Negra. Sendo esses bairros perfilados por uma população de classe média baixa e baixa, formado por famílias com nível educacional predominante do nível fundamental a médio (IBGE, 2010).

O ambiente econômico foca em fatores que afetam diretamente o poder de compras e os hábitos de gasto do consumidor. O poder de compra existente em uma economia depende inevitavelmente da renda, preços das mercadorias, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito (OLIVEIRA, 2010). Sendo a inflação, balança de pagamentos do país, distribuição da renda interna, aspectos econômicos que não passam despercebidos pelas organizações. Com relação a esse ambiente a empresa Todo Dia Supermercado trabalha com o comércio de mercadorias oferecidas diretamente ao consumidor, e seus clientes principais são os moradores da própria região os quais possuem uma renda média a baixa. Sendo isso um forte limitante para escolhas de mercadorias e fornecedores a ser oferecidos para seus clientes.

O ambiente natural relaciona-se com o quadro demográfico que envolve a organização. No caso das organizações, existe a chamada ecologia social: as organizações influenciam e são influenciadas por aspectos como poluição, clima, transporte, comunicação, etc (KOTLER, 2010). Em relação ao ambiente ecológico, o mercado Todo Dia, mostra-se muito preocupado com o meio ambiente, dentre as suas ações mais importantes, a reciclagem é muito expressiva, pois faz a reciclagem desde as sobras dos produtos (sobras da feira), de papelões e outros materiais indo até o recolhimento de pilhas.

O ambiente tecnológico nas organizações provoca profundas influências, principalmente quando se trata de tecnologia sujeita a inovações, ou seja, tecnologia dinâmica e de futuro imprevisível (OLIVEIRA, 2010). Desta forma as organizações precisam adaptar-se e incorporar tecnologia que provem do ambiente geral para não perderem a sua competitividade. Nesse ambiente a empresa em tela possui um maquinário com período de aquisição que variam de 1998 a 2014. O maquinário mais antigo é ainda de muita utilidade pela qualidade dos serviços que prestam, e as atuais são modernas e de fácil manuseio, sendo seu maquinário concentrado na grande maioria no açougue e padaria.

O ambiente Legal e Político é fortemente influenciado pelas decisões de *marketing*, sendo abarcando leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade, sendo que às vezes, essas leis também criam oportunidades para as empresas (OLIVEIRA, 2010). Nesse aspecto a empresa Todo Dia Supermercado tem como principais órgãos reguladores o Governo Federal, o Governo Estadual, Sindicato dos Trabalhadores, Ministério do Trabalho e a Receita Federal. O Simples Nacional foi à maneira que a empresa encontrou como menos onerosa para o pagamento de seus impostos junto ao Governo Federal. Os demais pagamentos, ICMS, ISSQN entre outros são pagos de acordo com o arcabouço legal a qual a empresa está submetida. O mercado Todo Dia é associado à Associação gaúcha de supermercados - Regional Rio Grande do Sul (AGAS/RS), sociedade de direito privado, que tem como função defender os interesses das empresas a ela associada.

O ambiente Sociocultural adere-se a sociedade em que as pessoas se desenvolvem molda suas crenças, valores e normas, onde as pessoas absorvem, quase inconscientemente, uma visão de mundo que define seu relacionamento, consigo mesma, com os outros e com o universo (OLIVEIRA, 2010). Uma das características fortes e atuantes de Santa Maria é possuir um forte setor de mercados de grande porte, atuando na cidade. No quesito cultural o mercado Todo Dia, não possui por enquanto nenhum vínculo cultural. Já com relação à parte social, o Mercado Todo Dia se mostra bem presente, ajudando várias Entidades Sociais com doações, entre elas o Lar de Miriam, importante Instituição da cidade que abriga crianças carentes.

A análise interna referenda o microambiente da empresa, sendo os clientes uma importante variável a ser considerada. Kotler (2010) argumenta que o acompanhamento contínuo desse público é fundamental, pois, só assim é possível observar as tendências,

preferências, já que essas são muito imprevisíveis. Os maiores clientes do mercado Todo Dia são do próprio bairro de localização e alguns de regiões próximas, como Santo Antão e interior de Água Negra da cidade de Santa Maria sendo clientes com médio a baixo poder aquisitivo.

De todos os tipos de recursos de que uma organização necessita para trabalhar: recursos materiais (matéria-primas), recursos financeiros, recursos humanos, os fornecedores são o ponto chave no âmbito geral de entrega de valor da empresa ao consumidor, pois, é dele que provêm todos os recursos materiais utilizados. O mercado Todo Dia conta com fornecedores sérios, que honram os compromissos e fornecem matéria-prima de primeira qualidade. Esses fornecedores são: Panificio Mallet Ltda., Podal distribuidora de alimentos, Frigovale comercio importação ltda., Frango ceva ltda., Boche atacado, Tozzo alimentos ltda. Ceara alimentos ltda., Prado distribuidora logística ltda., Fiavas indústrias alimentos ltda., Nilo tozzo e Cia. Ltda., Dizibon distribuição produtos ltda., Cooperativa Languiru ltda., Granja Avícola bom frango ltda., CVI ltda. A relação do mercado Todo Dia com seus fornecedores pauta-se na qualidade dos produtos adquiridos e na avaliação de preço, sempre em busca de um bom negócio.

No que diz respeito à concorrência, esta vem crescendo ano a ano. A entrada de novas empresas no mercado desencadeia um aumento na disputa por clientes, com isso, um volume maior de capital de giro é fundamental para as empresas conseguirem realizar compras à vista, recebendo descontos dos fornecedores. Outro ponto considerado prende-se ao estoque que bem administrado fortalece o poder de concorrência da empresa trazendo pontos positivos nas compras em grandes quantidades nas quais os produtos diminuem seu custo aumentando a margem de contribuição de cada produto. Segundo kotler (2010), uma empresa precisa de informações detalhadas sobre as estratégias de *marketing*, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos de cada concorrente, devendo conhecer a qualidade, os serviços ao consumidor, as políticas de preços, as coberturas de distribuição, as estratégias das forças de vendas, os programas de propaganda e de promoção de vendas devendo estar continuamente, monitorando as estratégias de seus concorrentes.

Os concorrentes do mercado Todo Dia concentram-se no ramo mercadista, dentre seus concorrentes consolidados, reconhecidos no mercado estão: Beltrame (na Venâncio Aires), Rede vivo (na Borges de Medeiros), Rancho Alegre (na Aristides lobo) e uma Padaria próxima ao Mercado Todo Dia.

A seguir apresenta-se a matriz SWOT ou diagnóstico SWOT que tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.

Quadro 01: Matriz SWOT da Empresa Todo Dia Supermercado

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
---------------	---------------

<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento do mercado onde atua; • zela pela qualidade e rapidez na entrega de mercadorias; • honestidade e transparência nos negócios; • bom relacionamento com clientes e fornecedores; • credibilidade junto aos clientes; • bom estoque. 	<ul style="list-style-type: none"> • baixo capital de giro; • falta de investimento em publicidade; • <i>layout</i> interno e sinalização inadequados; • Comunicação visual interna e externa deficiente; • Relatórios gerenciais e controle de estoques ineficientes; • não possui planejamento de vendas; • não estipula metas de vendas; • não faz planejamento efetivo de compras; • sistema de controle de mercadorias imaturo; • acúmulo de atividades para os funcionários; • melhor gerenciamento da carteira de clientes.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento de novos fornecedores; • aquisição de novos produtos • maior abrangência no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • entrada de novos concorrentes; • perda de mercado para os concorrentes; • modernização das lojas concorrentes; • atraso dos fornecedores na entrega das compras.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se também elencar alguns pontos críticos de sucesso, tais como os vislumbrados na área de *marketing*, uma vez que a empresa conta hoje com apenas a propaganda coletiva da Rede Super, a qual a mesma é vinculada. Poderia investir em uma propaganda mais efetiva na própria loja e nos bairros de seus clientes, bem como a propaganda de rádio também se apresenta como uma opção. Outro ponto relevante é o banco de dados de clientes, que deveria ser melhor explorado, pois proporcionaria um maior conhecimento de seus clientes, seus potenciais, favorecendo o contato e as vendas.

Com relação ao seu planejamento de vendas a empresa precisa melhorar suas estratégias de vendas, uma vez que a empresa utiliza o orçamento empresarial para programar as suas atividades. Ela conta com os *softwares* *Microssiga* e o *Metrics* que controlam todas as movimentações financeiras da empresa auxiliando as tomadas de decisões. Desse modo um melhor planejamento de previsão e controle de vendas e de metas é possível ser construído para a empresa. O acompanhamento das vendas vincula-se ao inventário do estoque, que talvez para a empresa não seja o mais aconselhável. A empresa precisa melhorar sua medida de desempenho, podendo lançar mão da análise econômico-financeira, sendo essa verificada através de relatórios contábil tais como, balanços patrimoniais, demonstrativos de resultados, demonstrativos dos fluxos de caixa.

Com relação à gestão de recursos não há uma política padronizada e harmônica na gestão dos recursos da empresa, e a falta de capital de giro causa certos inconvenientes, pois a empresa deixa de aproveitar oportunidades disponíveis no mercado, muitas vezes, limitando-se a compra coletiva na Rede a qual está vinculada. E também por falta de capital de giro disponível restringe suas compras a fornecedores cujos representantes comparecem ao estabelecimento para venda de mercadoria, sendo que esses fornecedores oferecem prazos compatíveis, mas não o melhor preço. Por outro lado, observa-se que apesar da falta de capital de giro, possui uma situação creditícia favorável, à medida que dentro da razoabilidade cumpre com suas obrigações.

5.2 Fase II: Missão da Empresa

Nessa fase apresenta-se a missão da empresa, a construção de cenários e o estabelecimento da postura estratégica para a empresa.

A missão identificada na empresa Todo Dia Supermercado: Desenvolver e comercializar produtos e serviços de qualidade, comprometendo-se com a ética e responsabilidade com seus consumidores e fornecedores, visando satisfazer e fazer a diferença ao seu público e dessa maneira crescer e manter-se sólido.

Com relação à construção de cenários definem-se três cenários um cenário provável, uma variação otimista do cenário provável, uma variação pessimista do cenário provável. Salienta-se que os mesmos foram construídos a partir das informações obtidas através do contexto político, econômico e social atual e de dados obtidos nos diálogos com os gestores da empresa e demais elementos descritos na seção do método.

O cenário provável perfila-se por um ambiente externo em consonância com o atual, tanto do ponto de vista econômico quanto do social. O ambiente interno também com no mínimo dotado das disponibilidades atuais, tais como, mão de obra, consumidores em potencial, e concorrência controlada.

A seguir no Quadro 02 apresenta-se a descrição dos três cenários citados anteriormente.

Quadro 02: Descrição dos Cenários

MACRO VARIÁVEL	CENÁRIOS		
	OTIMISTA	PROVAVEL	PESSIMISTA
Crescimento Econômico	Cenário de pleno crescimento, consumo em especial na cidade de Santa Maria	Economia em crescimento no País e em especial na cidade de Santa Maria	Desempenho econômico inferior ao do ano passado com muitos sinais de redução.
Políticas Governamentais	Forte Redução do déficit público e impostos. Incentivos fiscais a pequena e média empresa.	Mesmos gastos governamentais, pequeno crescimento da economia.	Recessão Econômica, falta de incentivo, por parte do Governo, ao pequeno empresário.
Fornecedores	Grande número de fornecedores disputando o mercado de forma acirrada com excelentes condições de prazo e preços de seus produtos.	Grande diversidade de fornecedores, mas poucas possibilidades de negociação para compras em pequenos lotes.	Monopólio de alguns fornecedores, dificultando assim o poder de negociação da pequena empresa.
Fontes de Financiamento	Redução da carga tributária favorecendo grandes investimentos no setor.	Manutenção da carga tributária.	Aumento da carga tributária. Dificuldades de investimento no setor.

Concorrência	Fácil concessão de crédito pelos Bancos, devido ao crescimento do setor supermercadista com taxas atrativas.	Grande volume de recursos para empréstimo do BNDS, e estímulo a média e pequena empresa.	Grande dificuldade para conseguir recursos devido à queda nas vendas, baixo crescimento do setor.
Mão de Obra	Grande disponibilidade de pessoas para trabalhar com ampla experiência no ramo supermercadista.	Grande quantidade de pessoas, mas com a falta de experiência, principalmente no setor de padaria e confeitaria.	Difícil contratação de novos funcionários, devido a indisponibilidade e visto que o setor está em baixa.
Perfil dos Clientes	Clientes totalmente satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo Supermercado.	Clientes satisfeitos com a qualidade dos produtos, mas exigentes quanto a mercadorias faltantes e novos serviços.	Clientes insatisfeitos com a empresa, diminuindo assim a sua fatia no mercado perdendo clientes atuais e potenciais.
Perfil dos produtos	Aumento da demanda pelos produtos do mercado, devido à qualidade e ao preço baixo oferecido ao consumidor.	Crescente demanda por produtos.	Baixa demanda por produtos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do apresentado foram então definidos os objetivos e estratégias que orientarão as ações da empresa. O Quadro 03 descreve os objetivos estratégicos sendo que para cada objetivo foram definidas diferentes Estratégias.

Quadro 03: Descrição dos Objetivos Estratégicos com suas respectivas estratégias

Objetivos	Estratégias
1. Desenvolver os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer cursos de aperfeiçoamento, atualização para os colaboradores; - Melhorar as condições do ambiente de trabalho e do espaço físico; - Contratar pessoas eficientes para gerenciar cada setor; - Estimular mais os funcionários na busca de resultados.
2. Melhorar os processos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Investir em <i>marketing</i>; - Fazer Estacionamento; - Melhorar o <i>layout</i> nas prateleiras; - Investir em novas prateleiras e equipamentos; - Melhorar atendimento aos clientes; - Controlar estoques; - Elaborar novas embalagens para os produtos; - Melhorar o controle de qualidade dos produtos, - Fazer <i>Benchmarking</i> com outras empresas do ramo; - Desenvolver de novas tecnologias.

<p>3. Melhorar a sustentabilidade econômico-financeira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não misturar interesses familiares com a empresa. - Melhorar a associação com o Depósito de compras da Rede Super; - Limitar a retirada dos sócios; - Negociar preços menores com fornecedores; - Ter um controle financeiro por centros de custos; - Reduzir despesas sem diminuir a qualidade; - Reduzir o ciclo operacional; - Maior controle do Capital de Giro.
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ficando a postura estratégica delineada da seguinte forma: Ser referência em qualidade supermercadista tendo em vista a qualidade e variedade dos produtos e satisfação dos clientes. Aumentando o volume das vendas, inovando produtos, procurando atrair novos clientes e novos mercados.

Ficando definida como principal estratégia para empresa Todo Dia Supermercado: buscar manter e aumentar seus clientes no mercado de ação, focando suas ações em busca da qualidade dos produtos e serviços, variando seus estoques e mantendo qualidade nos serviços e produtos oferecidos.

5.3 Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos

A definição de estratégia futura do Todo Dia Supermercado foi realizada com base na análise da visão, valores, ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos e dos fatores críticos de sucesso. Assim, define-se a estratégia futura para a empresa em tela: “Ser a principal empresa no ramo e bairro de atuação, buscando excelência na qualidade dos produtos e serviços tendo em vista a satisfação dos clientes”.

A definição de objetivos e metas está descrito no Quadro 04.

Quadro 04: Descrição dos objetivos e metas

Estratégias	Metas
<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer cursos de aperfeiçoamento, atualização para os colaboradores; - Melhorar as condições do ambiente de trabalho e do espaço físico; - Contratar pessoas para gerenciar cada setor; - Estimular mais os funcionários na busca de resultados. 	<p>Buscar cursos oferecidos no SENAC, SEBRAE e outros. Prazo Máximo: Julho/2015</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Investir em <i>marketing</i>; - Fazer Estacionamento; - Melhorar o <i>layout</i> nas prateleiras; - Investir em novas prateleiras e equipamentos; - Controlar estoques; - Melhorar o controle de qualidade dos produtos, - Fazer <i>Benchmarking</i> com outras empresas do ramo; 	<p>Prazo Máximo: Julho/2015</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Não misturar interesses familiares com a empresa. - Melhorar a associação com o Depósito de compras da Rede Super; - Limitar a retirada dos sócios; - Negociar preços menores com fornecedores; - Reduzir despesas sem diminuir a qualidade; - Reduzir o ciclo operacional; - Maior controle do Capital de Giro. 	<p>Prazo Máximo: Julho/2015</p>
--	---------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores

5.4 Fase IV: Controle e avaliação

A função do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico de acordo com Oliveira (2010) é acompanhar o desempenho através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Tendo em vista que o presente trabalho caracteriza-se como uma proposição de um planejamento estratégico à empresa Todo Dia Supermercado até o momento não há como controlar e avaliar o processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo contemplou a apresentação de uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Todo Dia Supermercado, empresa de pequeno porte do ramo supermercadista. O plano estratégico foi construído a partir do modelo proposto por Oliveira (2010), sendo constituído por 4 fases.

Inicialmente destacam-se algumas colocações a cerca da empresa observadas no período de realização do estudo junto à empresa. A empresa encontra-se em condições onde precisa de muita renovação em seu ambiente interno, no entanto tem um grande potencial de crescimento, o que propiciou um grande desafio para a proposição do planejamento estratégico.

A empresa Todo Dia Supermercado atualmente mostra um crescimento aquém de suas potencialidades e um dos fatores motivadores dessa situação é o seu baixo capital de giro e a dificuldade em aumentar a sua carta de clientes e conquistar uma maior fatia no mercado de atuação. No entanto, a marca da empresa e o seu negócio têm tradição na cidade/bairro, os clientes antigos se mantêm, apesar dos problemas da empresa, mostrando que há confiança em seu produto, e isso pode ser explorado com um bom plano de *marketing*. O poder de criar da empresa é muito grande, pois tem recursos de sobra e capacidade para se desenvolver, e investir no setor panificação e comercialização. Em suma, é possível estruturar as idéias, elaborar os planos de ação que lhes permitirão sustentabilidade e lucro no negócio.

A partir da realização do plano estratégico proposto para a empresa espera-se que a mesma consiga sanar essas dificuldades apontadas, possa explorar da melhor forma possível sua missão, visão, valores tanto do ponto de vista da motivação quanto da clareza dos objetivos do seu negócio. No que se referem aos recursos humanos, seus gestores devem dispensar atenção especial para o treinamento e recrutamento, por exemplo, a preferência de seleção de pessoal é por pessoas conhecidas da região, que muitas vezes não tem nenhuma experiência, mas como são conhecidos são aceitos. No mercado algumas das funções estão trocadas, isto é, um colaborador é contratado para o caixa, mas desenvolve outras funções, até mesmo limpeza do chão.

Com relação aos processos internos pontos importantes devem ser sanados como o planejamento de compras mais eficiente, com uma seleção eficiente do que se deve comprar. O *Layout* do ambiente interno deve ser reformulado, principalmente para gerência ter um local especial para atender os vendedores, se comunicar com os mesmos particularmente, isto é, não atender os vendedores no setor do mercado onde todo mundo esta vendo e escutando a conversa.

Tendo em vista que o planejamento estratégico prepara a empresa para o alcance de metas a curto e longo prazo, a proposição do mesmo vem ao encontro das necessidades da empresa estudada. O planejamento, sem dúvida alguma, é uma das principais ferramentas da área administrativa, devendo ser realizado de maneira contínua, uma vez que representa o caminho que a empresa escolhe para alcançar suas metas e evolução, sendo uma ferramenta de alta competitividade para vencer as dificuldades. Um rumo foi delineado e mostra-se como uma alternativa para que se solucionem os problemas existentes na organização.

Nesse estudo conseguiu-se atingir os objetivos propostos, ficando evidenciado que os principais pontos são de natureza administrativa e de pouco custo para a empresa, a não ser problemas como a necessidade de estacionamento e melhoria das condições internas que acarretariam um maior investimento.

Assim, como contribuição principal esse estudo poderá ser adaptado para ser aplicado em outros supermercados ou mini-mercados que desejam expandir seus negócios, mostrando-se como uma alternativa de desenvolvimento e permanência das empresas no mercado conforme anseios e objetivos delineados por cada empresa.

Por fim, a partir da inserção e conhecimento da empresa pode-se concluir que a conscientização muito mais que a metodologia propriamente dita é um fator determinante para a utilização ou não da estratégia pela empresa.

7 REFERÊNCIAS

ABIGRAF – RS. Disponível em: <<http://abigraf-rs.com.br/novidades>>. Acesso em: 05 maio de 2014.

ANSOFF, H. I. et. al. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo. Atlas, 2007.

HAIR JR.; J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: 05 abril de 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Lorange, R. Vancil, R.A. How to design a strategic planning system. **Harvard Business Review** 54: 75—81, 1976.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINICUCCI, A. **Técnicas do trabalho de grupo**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: MacMillan, 1969.