

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MAYARA DANIEL DA ROSA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO RAMO SUPERMERCADISTA DE  
CRICIÚMA**

**CRICIÚMA**

**2014**

**MAYARA DANIEL DA ROSA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO RAMO SUPERMERCADISTA DE  
CRICIÚMA**

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

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos.

**CRICIÚMA**

**2014**

**MAYARA DANIEL DA ROSA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO RAMO SUPERMERCADISTA DE  
CRICIÚMA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 08 de Julho de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Rafael dos Santos – UNESC – Orientador

---

Prof. Esp. Evandro P. Colombo – UNESC – Examinador

**Dedico este trabalho para todas as pessoas que contribuíram para a conclusão deste. Em especial, aos meus familiares, meu namorado, amigos e professores.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pela vida e saúde que tenho, e por todas graças que já me concedeu.

Aos meus familiares que souberam compreender os momentos difíceis percorridos na faculdade, e sempre estiveram presentes em minha rotina, em especial a minha mãe Marilsa, por sempre me incentivar a busca pelo conhecimento e educação, me apoiando durante todas as fases da minha vida. Ao meu pai Jolceni, meu irmão Daniel e Saymon que foram essenciais nessa conquista.

Ao meu namorado Paulo César, por todo companheirismo, carinho, paciência e dedicação durante todo o tempo que nos conhecemos, mas principalmente neste período.

As minhas queridas amigas que fiz durante a faculdade, e vou levar sempre comigo. Paula, Bruna, Fabia e Vanessa, meu enorme e sincero agradecimento pelos momentos felizes que passamos juntas, durante esses quatro anos e meio.

Ao meu orientador Rafael dos Santos, muito atencioso e prestativo, e fundamental para realização deste trabalho.

Aos professores de Ciências Contábeis, que contribuíram para minha formação profissional, e aprendizado de vida.

Enfim, a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desse objetivo, muito obrigada.

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

**José de Alencar**

## RESUMO

ROSA, Mayara Daniel da. **Gestão estratégica: uma proposta de planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista de Criciúma.** 2014. 60 p. Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A ciência contábil apresenta inúmeras alternativas de gerenciamento a serem utilizadas nas empresas, que são indispensáveis ao sucesso das organizações, uma delas é o planejamento estratégico. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo principal o estudo voltado à gestão estratégica e a consequente formulação de uma proposta de um planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista de Criciúma, localizado no sul de Santa Catarina. Na fundamentação teórica foi desenvolvida uma ampla pesquisa bibliográfica referente os conceitos de planejamento estratégico, suas etapas e tipos de estratégias empresariais, assim, tem-se uma visão geral sobre o planejamento estratégico, suas divisões e vantagens, juntamente com as etapas necessárias para sua elaboração e implementação. Em relação ao estudo de caso, foi elaborado um diagnóstico na empresa com o objetivo de identificar os problemas existentes, suas possíveis soluções, e assim estabelecer estratégias e objetivos a serem desenvolvidos pela organização. Neste processo, foram definidas a missão e visão, analisando o ambiente tanto interno, quanto externo, o cenário econômico e financeiro da situação atual do negócio. Conclui-se que os objetivos para realização deste trabalho foram atingidos, devido à amplitude de visão que o planejamento estratégico oferece ao negócio, proporcionando um grande potencial de crescimento e desenvolvimento a organização, por meio de estratégias diferenciadas e a formulação de soluções aos problemas existentes.

**Palavras-chave:** Ciência Contábil. Gestão Estratégica. Estratégias Empresarias. Planejamento Estratégico.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fígura 1 – Níveis de Descisão e Tipos de Planejamento .....	17
Quadro 1 – Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas .....	18
Fígura 2 – Fluxograma do Planejamento Estratégico .....	22
Quadro 2 – Representação Gráfica da Análise de <i>SWOT</i> .....	26
Figura 3 – Organograma Atual da Empresa LS Supermercados.....	41
Quadro 3 – Representação Gráfica da Análise de <i>SWOT</i> da Empresa .....	45
Quadro 4 – Objetivos Estratégicos .....	46
Quadro 5 – Objetivos Estratégicos e Estratégias do Setor de Gestão e Finanças .	47
Quadro 6 – Objetivos Estratégicos e Estratégias do Setor Comercial e Marketing	48
Quadro 7 – Plano de Ação – Setor de Gestão e Finanças (Objetivo 1, Estratégia nº 1/2) .....	49
Quadro 8 – Plano de Ação – Setor de Gestão e Finanças (Objetivo 1, Estratégia nº 2/2) .....	50
Quadro 9 – Plano de Ação – Setor de Gestão e Finanças (Objetivo 2, Estratégia nº 1/1) .....	51
Quadro 10 – Plano de Ação – Setor de Gestão e Finanças (Objetivo 3, Estratégia nº 1/1) .....	52
Quadro 11 – Plano de Ação – Setor Comercial e <i>Marketing</i> (Objetivo 1, Estratégia nº 1/1) .....	53
Quadro 12 – Plano de Ação – Setor Comercial e <i>Marketing</i> (Objetivo 2, Estratégia nº 1/2) .....	54
Quadro 13 – Plano de Ação – Setor Comercial e <i>Marketing</i> (Objetivo 2, Estratégia nº 2/2) .....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	14
2.2 OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO .....	15
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	17
<b>2.3.1 Planejamento Operacional</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.2 Planejamento Tático</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.3 Planejamento Estratégico</b> .....	<b>20</b>
2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	21
<b>2.4.1 Missão</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.2 Visão</b> .....	<b>23</b>
2.4.2.1 Valores .....	24
<b>2.4.3 Análise SWOT</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4.3.1 Análise Interna</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.3.2 Análise Externa</b> .....	<b>27</b>
2.5 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	28
2.6 TIPOS DE ESTRATÉGIAS .....	29
<b>2.6.1 Estratégia de Sobrevivência</b> .....	<b>30</b>
<b>2.6.2 Estratégia de Manutenção</b> .....	<b>30</b>
<b>2.6.3 Estratégia de Crescimento</b> .....	<b>31</b>
<b>2.6.4 Estratégia de Desenvolvimento</b> .....	<b>32</b>
2.7 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	33
2.8 PLANO DE AÇÃO .....	34
2.9 ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .	34
2.10 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>40</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA .....	40
4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	42

<b>4.2.1 Missão</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2.2 Visão</b> .....	<b>43</b>
4.2.2.1 Valores .....	43
<b>4.2.3 Análise <i>SWOT</i></b> .....	<b>44</b>
<b>4.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS</b> .....	<b>46</b>
<b>4.3.1 Formulação das Estratégias</b> .....	<b>46</b>
4.4 PLANO DE AÇÃO .....	48
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estabelecer objetivos para o futuro é um processo fundamental para o crescimento das organizações. Assim, surgem cada vez mais ferramentas para auxiliar no gerenciamento das empresas, uma delas é o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é um processo gerencial que estabelece objetivos de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas da organização e sua evolução esperada. Desta forma, tem por finalidade auxiliar na tomada de decisões e desenvolver estratégias que possam maximizar pontos positivos e minimizar pontos negativos existentes dentro da empresa.

Diante disto, neste capítulo será definido o tema e problema da pesquisa, que tem como intuito a gestão estratégica por meio de uma proposta de planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista de Criciúma. Serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, bem como sua justificativa, a qual explica os motivos da escolha do tema deste estudo.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, apresentam-se cada vez mais aberturas de empresas no Brasil, entretanto passam inicialmente, por enormes dificuldades e desafios, para manter-se e se sobressair no mercado. Devido as constantes mudanças e a competitividade, é necessário que as organizações estejam dispostas a ampliar seus horizontes, por meio de transformações inovadoras.

Diante disto, surge o planejamento estratégico, um processo gerencial, que vem se destacando devido a grande dificuldade para administrar uma empresa, seu papel é desenvolver objetivos de ação e execução, considerando o ambiente interno e externo da organização. Torna-se assim, importante na gestão, para que analise os meios e a direção de quando e onde a organização deseja chegar.

Algumas empresas costumam apresentar dificuldades para elaborar e ajustar um planejamento estratégico adequado. Por tratar-se de uma ferramenta complexa e abrangente, necessita recursos e exige qualificação dos gestores na implementação. As organizações, frequentemente acabam não aderindo ao planejamento, deixando de utilizar desta importante ferramenta, que auxilia na tomada decisões e no direcionamento do negócio.

Diante deste cenário, faz-se o seguinte questionamento: Como ajustar e implantar o planejamento estratégico numa empresa do ramo supermercadista de Criciúma?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo como ponto de partida a pergunta e problema, este trabalho tem como objetivo geral: Analisar o processo de implantação e ajuste do planejamento estratégico numa empresa do ramo supermercadista de Criciúma.

Como objetivos específicos o presente trabalho busca:

- Abordar as etapas de implantação do planejamento estratégico;
- Descrever as características da empresa abordada, do ramo supermercadista de Criciúma;
- Propor a elaboração de um planejamento estratégico numa empresa do ramo supermercadista de Criciúma.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, as organizações não utilizam em sua gestão um planejamento estratégico, ferramenta essencial e eficaz no processo gerencial, a curto e longo prazo. A falta deste faz com que a organização não reconheça falhas, que poderiam ser alteradas e aperfeiçoadas. Isso ocorre devido a falta de implantação do planejamento estratégico e, pela escassez de profissionais qualificados que desempenhe a função de *controller* dentro das empresas.

Desta forma, o planejamento estratégico tem como objetivo, ser uma ferramenta que possibilita o conhecimento do ambiente interno e externo da empresa, identificando seus pontos positivos e negativos de forma que possam ser aproveitados os positivos e diminuídos ou eliminados os negativos. Portanto, este trabalho caracteriza-se com o intuito de esclarecer e orientar sobre a importância de ajustar e implantar o planejamento estratégico numa empresa do ramo supermercadista de Criciúma.

A base teórica desta pesquisa está direcionada a conceituar o planejamento estratégico aplicado a uma organização supermercadista, embasa em estudos bibliográficos e pesquisa de campo, que permitirá o aprofundamento do

assunto. O presente estudo poderá servir de modelo a todas as empresas interessadas, sendo adaptável de acordo com a necessidade de cada usuário da informação.

Sendo assim, o tema a ser abordado é de relevância, a fim de utilizá-lo na implantação do planejamento estratégico numa organização do ramo supermercadista de Criciúma, para auxiliar na gestão, afim de, solucionar problemas e fornecer mais recursos financeiros e humanos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico, destacando seu conceito, princípios e objetivos, assim como, as etapas do seu processo de elaboração e implantação, plano de ação, seu acompanhamento e controle. Além disso, serão destacadas e avaliadas as estratégias que a organização desenvolverá para alcançar seus objetivos.

### 2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Desde os primórdios, a necessidade do planejamento vem se destacando e conquistando espaço na área empresarial, devido a grande concorrência e os desafios no mercado.

Desta forma, o planejamento se torna uma ferramenta essencial na tomada de decisões, fazendo com que as organizações tenham uma capacidade maior de formular e implantar estratégias, para que as auxiliem, a superar as crescentes dificuldades no mercado. Neste sentido Chiavenato (2007) afirma que o planejamento é uma função que os administradores devem adotar em suas empresas, por ser uma ferramenta relevante, que serve para direcionar, controlar e organizar o negócio.

Peleias (2002, p. 22) evidencia que “planejar pressupõe-se a existência de um processo decisório contínuo que contemple as atividades dos gestores de forma individual e conjunta”. Para Frezatti (2000), planejar é quase uma necessidade intrínseca, como o alimento para o ser humano, pois não se alimentar, para o ser humano significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com as empresas, à falta de planejamento poderá não afetar o cotidiano, mas prejudicará em longo prazo.

Nesse contexto, entende-se que o planejamento é considerado um procedimento importante na gestão empresarial, tendo como finalidade a formulação de objetivos e auxiliar a empresa na tomada de decisões, sendo assim, um conjunto de providências a serem tomadas no presente, para transformar o futuro.

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 decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2010, p. 05).

O principal objetivo do planejamento é evidenciar uma visão do futuro para que a empresa faça projeções, estipulando o melhor caminho de acordo com os objetivos da empresa e de seus sócios.

A função do planejamento é assegurar a eficácia empresarial por meio da consideração cuidadosa de todos os fatores relevantes antes do momento de sua implementação, assegurando que as decisões se conformem com uma estratégia racional para o futuro da empresa. (CATELLI, 1999, p. 149).

Deste modo, o planejamento possibilita compreender a realidade, avaliar os caminhos, e estabelecer ações para alcançar seus objetivos. Sendo assim, entende-se que é imprescindível para a gestão estratégica empresarial, auxiliando na tomada de decisões.

## 2.2 OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

No desenvolvimento de um planejamento é necessário que a empresa estabeleça seus objetivos de forma clara e concreta, respeitando seus princípios, para que obtenham resultados em suas operacionalizações.

Alguns objetivos do planejamento estratégico são abordados a seguir, pelos autores Chiavenato e Sapiro (2009):

- Abordagem determinística por extrapolação: o objetivo é determinar e estabelecer uma meta, devendo ser confrontado ao ano anterior e alcançado.
- Abordagem qualitativa carismática: o objetivo é determinado pelos líderes e tem uma característica qualitativa, fazendo com que, seus responsáveis tragam melhorias a imagem da empresa.
- Abordagem logística e funcional: pressupõe um diagnóstico de avaliação e proposição de melhorias, para que durante o tempo d obtenção dos objetivos seja assegurada a maximização da aplicação dos recursos disponíveis.
- Abordagem estatística e contingencial: quando os objetivos são definidos em cima dos resultados e dos obstáculos que vão surgindo, sendo adequada a obtenção de resultados em curto prazo, quando o mais importante é a voluntariedade das pessoas.

Diante disso, percebe-se que o planejamento tem como objetivo estabelecer alvos e metas direcionados pela empresa para alcançar o que desejam, conduzindo-a e preparando-a para mudanças adaptadas e inovadoras.

Para Costa (2003, p.199) “objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos e quantitativos, que se pretende atingir ou manter num determinado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), os objetivos são estabelecidos de acordo com as pretensões e expectativas em relação a uma condição futura ideal. Deve ser prevista com a finalidade de definir e especificar o conjunto de meios a sua aplicação, para que conduza ao sucesso de seus resultados.

Segundo pesquisas, na maioria das vezes a implantação e elaboração do planejamento estratégico têm por objetivo ampliar o resultado econômico, aumentando a obtenção de lucros pela organização.

Além disso, o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar princípios para que ocorram as soluções e resultados esperados em sua operacionalização. Para isso, Oliveira (2004) cita os princípios do planejamento:

- o princípio da contribuição aos objetivos, visa aos objetivos máximos da empresa.
- o princípio da precedência, corresponde a função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- o princípio maior da penetração e abrangência, o planejamento provoca uma série de modificações nas características e atividades da empresa.
- o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Percebe-se que, por meio dos princípios, é possível ter uma base sólida sobre o planejamento, que visa auxiliar no processo decisório da organização. Desta forma, é necessário que a empresa estabeleça detalhadamente seus objetivos, de acordo com seus princípios, estabeleça suas estratégias e tenha um acompanhamento adequado para que seja eficaz.

### 2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é um processo interno que envolve várias etapas e abrange todos os níveis hierárquicos da organização, sendo assim, divididos em três fases, quais sejam: operacional, tático e estratégico.

Figura 1: Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento



Fonte: Adaptado pelo autor de (Oliveira, 2010, pg. 15)

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

Chiavenato e Sapiro (2009) distinguem os três níveis de planejamento:

a) Planejamento estratégico: é um processo amplo, que engloba a organização como um todo, desenvolvido pelos gerentes e diretores com estratégias e ações para consecução de seus objetivos, e possíveis tomadas de decisões, elaborado com a finalidade de resultado a longo prazo.

b) Planejamento tático: é um processo focado especificamente em cada departamento da organização, desempenhado por supervisores e encarregados, para atingir seus objetivos, tendo como resultado a médio prazo.

c) Planejamento operacional: é o processo a curto prazo, com características de chão de fábrica, estabelecidas por níveis organizacionais inferiores com objetivos específicos da empresa, melhorias rápidas e eficientes.

No quadro abaixo, apresenta-se os tipos e níveis de planejamento nas empresas.

Quadro 1: Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas

TIPO					NÍVEL
Planejamento Estratégico					
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento de Produções	Planejamento de Recurso Humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Planos de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de capacitação interna	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: (Oliveira, 2004, p. 46)

Deste modo, entende-se que, o planejamento operacional é em curto prazo, está relacionado às decisões e ações do dia a dia, já o tático é um processo de objetivos estabelecido em médio prazo que compreende determinadas áreas da empresa, e o estratégico é complexo, dinâmico, abrangente e analisa a empresa como um todo.

### 2.3.1 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é feito detalhadamente, de forma que explique cada tarefa a ser desenvolvida dentro da empresa, sua elaboração é em curto prazo e auxilia no desenvolvimento de procedimentos e operações para realização dos planos estratégicos e táticos.

De acordo com OLIVEIRA (2002), o planejamento operacional ocorre por meio da formalização de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, tendo-se assim, os planos de ação ou planos operacionais.

Para Chiavenato (2007, p.177), o planejamento operacional é

[...] composto de uma infinidade de planos operacional que proliferam nas diversas áreas e funções dentro da empresa: produção ou operações, finanças, mercadologia, recursos humanos entre outras. No fundo, os planos operacionais cuidam da administração pela rotina, para assegurar que todos executam as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela empresa, a fim de que este alcance os seus objetivos.

Segundo Catelli (1999), o planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

- Estabelecer os objetivos operacionais;
- Definir os meios e recursos;
- Identificar alternativas de ação;
- Simular alternativas identificadas;
- Escolher alternativas e incorporação ao plano;
- Estruturar e quantificar o plano; e
- Aprovar e divulgar o plano.

Diante disso, o planejamento operacional é responsável pelo nível funcional da organização, com a função de formalizar os planos de ação e direcionar as estratégias ao dia a dia da empresa.

### **2.3.2 Planejamento Tático**

O planejamento tático compõe dentro da empresa, uma estrutura capaz de enfrentar desafios estratégicos estabelecidos, seu controle tem alcance a médio prazo e feito todos os anos, sendo direcionado a áreas específicas da organização para que possa contribuir e otimizar a busca de seus resultados.

De acordo com Oliveira (2010), o planejamento tático tem o papel de identificar em algumas áreas da empresa, falhas e problemas que necessitam de melhorias, com o objetivo de informar as providências necessárias para obtenção de resultados da mesma.

Fernandes e Berton (2005, p. 08), exemplificam as decisões táticas da seguinte forma:

As decisões táticas se dão normalmente no nível gerencial e geralmente consistem em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela direção da empresa. Assim, se comprar uma nova empresa é uma decisão estratégica, definir a nova linha de produtos das empresas combinadas ou a nova estrutura organizacional pode ser decisões táticas. Ou ainda, no caso de construir uma nova fábrica, escolher

o processo produtivo e o grau de terceirização são exemplos de decisões táticas.

Para Chiavenato e Sapiro (2009) o processo de planejamento tático é projetado em médio prazo na empresa, com resultados específicos anuais e a finalidade de obtenção de resultados departamentais.

Perante isso, percebe-se que o planejamento tático é responsável pelo setor interno da organização, auxiliando e desenvolvendo melhorias em áreas específicas.

### **2.3.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é uma ferramenta que envolve todos os níveis da organização, visando alcançar resultados em longo prazo. Desta forma, seu objetivo é estabelecer planos de ação e execução, levando em conta os ambientes interno e externo da empresa, para obter um resultado eficiente e mais abrangente.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O plano estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto à seleção dos recursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2002, p. 22).

Padoveze (2003, p. 28), conceitua que “o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro”.

Para que haja um planejamento estratégico adequado, é indispensável que a empresa reconheça os problemas, para que identifique alternativas e direcione estratégias significativas para resolvê-los.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p.39), o planejamento estratégico é a “formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático, que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa

comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro. (NAKAGAWA, 1993, P. 43).

Para Peleias (2002, p. 23), o planejamento estratégico “é a etapa de análise conjunta dos ambientes externo (para identificação de oportunidades e ameaças) e interno (para identificação de pontos fortes e fracos), objetiva a definição de diretrizes estratégicas que assegurem o cumprimento da missão”.

O planejamento minimiza as deficiências e maximiza os resultados, por meio da avaliação e definições utilizadas pela empresa para alcançar seus objetivos.

O planejamento estratégico está relacionado com objetivos estratégico de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas aplicado, isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 39).

Desta forma, o planejamento estratégico envolve todos os ambientes da empresa, deve ser atualizado constantemente, e levado em consideração todos os fatores internos e externos, para que não sofra risco de ficar ultrapassado e não ser utilizado pela empresa.

## 2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

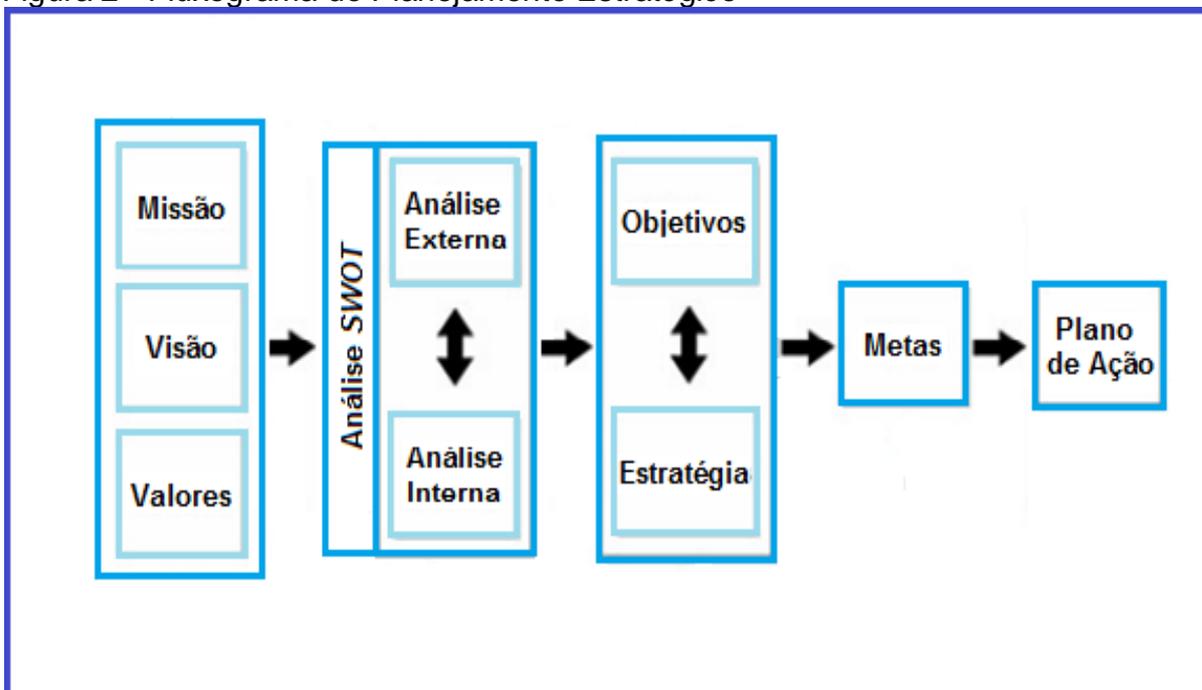
O diagnóstico estratégico é o ponto inicial do planejamento, onde a empresa analisa a real situação em que se encontra, para estruturar novas estratégias diante as oportunidades encontradas no mercado.

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e 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 ruim em seu processo administrativo. Esse diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa. (OLIVEIRA, 2010, P. 63).

Na concepção de Costa (2003, p. 51), o diagnóstico empresarial “é um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para construção do seu futuro”.

Para melhor entender o diagnóstico estratégico na figura 2, tem-se o fluxograma demonstrando as etapas do processo do planejamento estratégico.

Figura 2 - Fluxograma do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado pelo autor de Almeida, Scherer e Ventura apud Andrade e Amboni (2004, p. 82).

Segundo Oliveira (2010, p. 64), o diagnóstico compreende uma análise estratégica que deve apresentar algumas premissas, quais sejam:

- deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- 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;
- esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo.

O diagnóstico estratégico deve ser interno e externo, de modo que combinados, obtêm-se assim a projeção-base que corresponde a uma estimativa futura, decorrente da situação atual. (OLIVEIRA, 2010).

O diagnóstico possibilita à empresa uma visão sobre seu meio externo, oportunidades e ameaças e seu meio interno, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão.

### 2.4.1 Missão

Por meio da missão são demonstradas as atividades que a empresa desenvolve, justificando a existência de seu negócio no ramo em que atua.

Conforme Oliveira (2004, p. 126), caracteriza-se como missão “a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

A missão delimita e orienta as ações empresariais. Ao ser definida evita-se colocá-la em termos de produtos mas, sempre que possível, em termos de satisfazer a uma ou mais necessidades do ambiente externo (mercado). Ela, normalmente, prevalece como diretriz da empresa por um longo período de tempo, o que não a impede de se alterar no decorrer do mesmo, uma vez que o comportamento dos consumidores ou as necessidades da sociedade com o passar do tempo também se alteram. Da mesma forma, as tecnologias. (VALADARES, 2005, p. 07).

Segundo Oliveira (2004, p.127), a missão da empresa “exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos”.

“A missão não serve apenas à comunicação e motivação do público interno. Também é veículo de comunicação para o público externo, o que, muitas vezes é feito por meio de *slogans*” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 148).

É necessário que a empresa entenda que na missão se expressa o significado real do negócio, e todos devem seguir a mesma ideologia, para que a organização se desenvolva e alcance o sucesso.

### 2.4.2 Visão

Após a elaboração da missão, passa-se a elaborar a visão, traçando como principal objetivo, onde ela deseja chegar e o que ela deseja ser diante do meio em que desenvolve seus projetos e funções.

A visão do futuro da empresa é a definição do que a organização pretende ser, incorporando suas ambições e traçando os objetivos que a empresa pretende atingir. (OLIVEIRA, 2007).

Fernandes e Berton (2005, p. 148) afirmam que

[...] algumas empresas trabalham também com o conceito de visão. Mas o que é visão? Grosso modo trata-se de responder “aonde a organização deseja chegar”, enquanto a missão delimita sua atuação no negócio escolhido. Nessa concepção, visão é a explicação do que se idealiza pela organização.

“A visão pode ser definida também como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-la”. (Serra; Torres; Torres, 2004, p. 42).

Na percepção de Costa (2003, p. 36), “a visão estratégica deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização”.

Assim como na missão, a visão também deve ser seguida por todos os colaboradores, por meio dela é possível compreender a direção que a empresa pretende seguir e quais os objetivos procura alcançar.

#### 2.4.2.1 Valores

Além da organização definir sua missão e visão, é necessário que a mesma estabeleça seus valores, desta forma, os valores expressam a ética e moral da empresa, e influenciam em seu caminho perante os colaboradores e a sociedade.

“Valores representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para tomada das suas principais decisões”. (OLIVEIRA, 2010, p. 67).

Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético, servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Os valores estabelecem a natureza e o sentido de vínculo entre a visão e a tomada de decisões. Ambas – visão e tomada de decisões – precisam ser apoiadas em valores para dar significado às ações dos membros organizacionais. (TAVARES, 2005, p. 245).

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. “E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem também de sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa”. (OLIVEIRA, 2010, p. 68).

Neste sentido, Tavares (2005, p. 245) aborda alguns requisitos para os valores se tornarem viáveis, sendo:

- ser específicos, para permitir que as pessoas possam determinar exatamente como deve ser suas ações;
- ser públicos, para permitir o acesso amplo;
- ser claros para permitir sua compreensão objetiva;
- ser obrigatório, para orientar o comportamento de todos em todas as situações; e
- ser possíveis de reformulação, de maneira a atender as necessidades de mudanças.

Deste modo, como citam os referidos autores acima, os valores se referem à essência da empresa, representam os princípios e crenças e determina a forma como a organização se comporta e interage com a sociedade e seus colaboradores.

### **2.4.3 Análise *SWOT***

A análise *SWOT* é a junção da análise interna (pontos forte e pontos fraco) com a análise externa (oportunidade e ameaças), nesta análise é possível observar os pontos em que encontram-se problemas de uma forma geral, e assim optar pela melhor estratégia.

“A matriz *SWOT* foi desenvolvida como uma metodologia capaz de abordar tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças e forças e fragilidade”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 181).

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

A análise *SWOT* tem função primordial no planejamento estratégico, por meio dela, faz-se uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos da organização, sendo assim possível escolher uma estratégia ideal para alcançar determinados objetivos da empresa. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Quadro 2: Representação Gráfica da Análise SWOT

Análise Interna	Forças	Fraquezas
Análise Externa	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A análise *SWOT* é uma ferramenta capaz de abordar tanto os ambientes internos, quanto os externos, seu objetivo é avaliar, posicionar e verificar a posição estratégica da organização.

#### 2.4.3.1 Análise Interna

Nesta análise são destacados os pontos fortes e fracos da empresa, que são fatores controláveis, com a finalidade de diagnosticar a situação em que a empresa se encontra, por meio das informações obtidas.

Segundo Oliveira (2004, p. 101), a análise interna tem como finalidade “colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos *versus* mercados”.

O ponto forte é a caracterização feita pela empresa, de modo que proporcione uma vantagem operacional no ambiente empresarial, logo, o ponto fraco

é a situação problemática da empresa, em que apresenta uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

De acordo com Costa (2003, p.112), os exemplos de pontos fortes e pontos fracos mais comuns são:

**Pontos fortes:** marca conhecida e respeitada; rede de distribuição de cobertura nacional; presteza no atendimento a reclamações e pedidos de informações; linha de produtos diversificada e completa; capacidade em pesquisa e desenvolvimento; e recursos industriais ou de logística.

**Pontos fracos:** ausência de manual de usuário do produto claro e legível; ausência de recursos para pagamentos via cartão de crédito; ausência de mecanismos e sistemas adequados de pós-venda; e falta de integração entre as pessoas da seção, dos departamentos, das filiais entre outros.

A análise interna possui um forte impacto sobre os negócios da empresa, quando acoplado a análise externa. Deste modo, influencia na tomada de decisões mais adequada a situação em que a empresa se encontra.

#### 2.4.3.2 Análise Externa

A análise externa é dividida em oportunidades e ameaças à empresa, que são fatores não controláveis. Seu objetivo é demonstrar como a empresa se encontra com relação ao seu meio externo, negócio, produtos, clientes e concorrência.

De acordo com Oliveira (2004, p. 92), a análise externa tem por finalidade “estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados”.

As informações decorrentes da abordagem externa contribuirão para que a empresa melhor se situe em sua posição atual, sem deixar de lhe demonstrar certos caminhos ou orientações, para que possa também melhor avaliar e escolher a posição futura desejada. Aliás, proporciona ao analista, à empresa, uma visão antecipada e com boa estrutura lógica, sobre o provável comportamento de um conjunto de variáveis externas (sobre muitas das quais a empresa não detém o menor controle ou influência) e o horizonte de tempo que se está a planejar. (VALADARES, 2005, p. 19).

As oportunidades identificam circunstâncias favoráveis à empresa em relação ao meio exterior, seu negócio, clientes e a concorrência, já as ameaças são condições desfavoráveis à empresa.

**Ameaças:** são definidas como forças variáveis ou situações externas, adversas à empresa, criando obstáculos ao seu desempenho esperado e não controláveis pela empresa dentro de um determinado cenário. Exemplos: juros altos, âncora cambial, queda dos impostos de importações, ausência de financiamentos de longo prazo, etc.

**Oportunidades:** são definidas como forças, variáveis ou situações externas, dentro de um determinado cenário, não controlável pela empresa e que podem favorecê-la além de seu desempenho esperado desde que sejam identificadas e por ela aproveitadas satisfatoriamente em tempo hábil. Exemplos: estabilização econômica, clima para parcerias empresariais, abertura de mercado/ Mercosul, mais acesso a novas tecnologias, investimentos governamentais na infraestrutura. (VALADARES, 2005, p. 20).

Conforme Padoveze (2003), os exemplos dos principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes econômico, social e político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico.

Assim, na análise externa a empresa procura identificar as variáveis que poderão influenciar seu desempenho para utilizá-las a seu favor no momento adequado.

## 2.5 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

A elaboração e definição da estratégia é o ponto inicial que determina a maneira na qual a organização realizará suas ações. Diante disso, é necessário que contenha na estratégia, os objetivos, finalidades, metas, diretrizes e planos da organização.

“O conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da integração estabelecida”. (OLIVEIRA, 2010, p. 181).

A Estratégia é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propostos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 88).

Segundo Costa (2003, p. 43), “estratégias são providências que devem ser tomadas para que um possível problema não ocorra, ou não volte mais a ocorrer, ou seja, é olhar para o futuro da empresa”.

A estratégia deve ser uma opção inteligente, econômica e viável. E sempre que possível, deve ser original e até ardilosa, dessa forma, constrói-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e esta tenha condições para usufruir. (OLIVEIRA, 2009, p.5).

Na concepção de Valadares (2005, p. 86), “estratégias devem se alinhar com princípios, crenças e valores de uma empresa. Vêm, conseqüentemente, em função da definição dos objetivos, mas sempre dentro do contexto de cada negócio e dos meios disponíveis”.

Desta forma, entende-se que, para a empresa traçar seus objetivos e alcançar suas metas, é indispensável que a mesma estabeleça e defina suas estratégias de acordo com as necessidades.

## 2.6 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Para evitar que a organização passe por uma série de dificuldades, é necessário que a mesma elabore uma estratégia específica e eficaz para solucionar seus problemas. A estratégia é o único fator determinante no sucesso ou fracasso da organização.

Os gestores podem optar pelo tipo de estratégia mais eficiente de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa, no entanto, o gestor deve ficar ciente, pois esta escolha norteará seu desenvolvimento por um longo período de tempo. (OLIVEIRA, 2012)

“Para que os objetivos e metas possam ser executados são necessárias que sejam elaboradas estratégias construtivas”. (OLIVEIRA, 2003, p. 188).

Segundo Oliveira (2012) as estratégias são estabelecidas de acordo com a condição da empresa, podendo estar voltada para:

- ✓ Sobrevivência;
- ✓ Manutenção;
- ✓ Crescimento; e
- ✓ Desenvolvimento.

As estratégias são responsáveis por direcionar o desenvolvimento da empresa, são baseadas de acordo com a situação em que a mesma se encontra e

seus objetivos estabelecidos, sendo assim, divididas em sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

### **2.6.1 Estratégia de Sobrevivência**

A estratégia da sobrevivência tem como principal objetivo, reduzir ao máximo as despesas. Algumas organizações usam esta estratégia para gerar no futuro lucros maiores, vendas incrementadas e maior participação no mercado.

Conforme Oliveira (2004, p. 197), a empresa deverá optar pela estratégia de sobrevivência “quando não existe alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas)”.

As estratégias de sobrevivência são enquadradas em três tipos, redução de custos, desinvestimento e liquidação de negócios.

- Redução de custo: consiste no corte de todos os custos e gastos desnecessários dentro da empresa.
- Desinvestimento: quando existem conflitos entre linhas de produtos, tornando-se desinteressante para a empresa, é necessário que a mesma deixe de investir para não comprometer a empresa.
- Liquidação de negócios: é a última estratégia a ser usado, caso não se encontre outra solução, a não ser fechar o negócio. (OLIVEIRA, 2004).

A estratégia da sobrevivência só deve ser adotada como última opção, em casos que a mesma, está passando por inúmeras dificuldades ou quando apresenta péssimas perspectivas.

### **2.6.2 Estratégia de Manutenção**

A estratégia de manutenção é preferível quando a organização estiver em crise, com predominância de dificuldades e estiver procurando uma atitude defensiva.

Na estratégia de manutenção a empresa encontra-se com predominância de ameaças, no entanto, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humano, tecnologia etc.) acumulados ao longo do tempo, que

possibilitam ao executivo, querer continuar sobrevivendo e manter sua posição conquistada até o momento. (OLIVEIRA, 2007).

A estratégia de manutenção pode apresentar-se de três formas:

- Estratégia de estabilidade: essa estratégia tem por finalidade a manutenção do que a empresa já conseguiu em seu mercado de atuação, mesmo com as ameaças persistentes, ela consegue se manter pelos seus pontos fortes adquiridos ao longo do tempo.
- Estratégia de nicho: neste caso, a empresa procura dominar um segmento mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar vantagens competitivas.
- Estratégia de especialização: a empresa busca manter liderança no mercado, por meio da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos ou serviços. (OLIVEIRA, 2004).

A estratégia da manutenção procura maximizar seus pontos fortes e é preferível quando a empresa pressupõe que irá passar por ameaças, antecipando-se e tomando atitudes defensivas.

### **2.6.3 Estratégia de Crescimento**

Na estratégia de Crescimento as fraquezas da organização são confrontadas com as oportunidades no ambiente externo, proporcionando a organização condições de crescimento.

Nesta situação, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc. (OLIVEIRA, 2004, p. 199).

As estratégias de crescimento são divididas em componentes característicos. Neste contexto, Valadares (2005) cita-os:

- Expansão: esta estratégia é mais voltada para o aumento de vendas no mercado quando se encontra em crescimento ou quando os consumidores estão dispostos a consumir mais.

- **Inovação:** Visa desenvolver e lançar novos produtos no mercado. Consiste em investir em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, buscando antecipação aos concorrentes.
- **Parcerias:** Visando melhorar a posição no mercado para reduzir custos e sinergias próprias, as empresas procuram firmar integração vertical com fornecedor-cliente e cliente-canal.
- **Internacionalizar:** é a expansão das atividades empresariais para outros países, seja com recursos próprios ou em associações com terceiros e/ou com empresas locais.

As estratégias de crescimento são voltadas para um mercado que apresenta oportunidades externas. Mesmo que haja prevalência de pontos fracos, ou seja, ela apresenta situações em que há perspectivas favoráveis para a empresa crescer no mercado e também apresentar melhorias nos seus pontos fracos. (OLIVEIRA, 2012).

Percebe-se, que esta estratégia procura estabelecer ações bem sucedidas para alcançar o crescimento, por meio da diversificação de negócios e parcerias estratégicas. Resultam conseqüentemente, no crescimento das vendas, lucros, participação no mercado e o aumento do valor da empresa.

#### **2.6.4 Estratégia de Desenvolvimento**

Na estratégia de desenvolvimento, o cenário da organização encontra-se com predominância de pontos fortes internos e oportunidades externas, possibilitando a mesma, à busca de novos mercados, clientes e tecnologias diferentes.

A estratégia de desenvolvimento tem por intuito proporcionar o crescimento físico da empresa, desenvolvendo o capital intelectual e recursos tecnológicos da organização. Enfatizando no mercado, em inovação e projetos sustentáveis. (TAVARES, 2005).

O desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais. Podem-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecimentos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses eixos – mercadológico e tecnológico - permite ao executivo construir novos negócios no mercado. (OLIVEIRA, 2010, p. 192).

Segundo Valadares (2005), alguns dos componentes característicos são:

- Desenvolvimento de mercado: é a ampliação de vendas, levando seus produtos a novos mercados ou a novas aplicações de uso.
- Desenvolvimento de produtos (bens/serviços): busca vendas maiores e maior participação no mercado, por meio da criação de novos bens/serviços para os seus mercados atuais. Novo design, qualidade, modelo, tecnologia, outras características.
- Diversificação: conduz a empresa para os limites e/ou para fora de seus mercados/clientes ou para fora da indústria na qual compete.
- Associativas: utilizada quando a empresa é autônoma e busca pela associação entre elas que tragam vantagens de sinergias positivas que proporcionem desenvolvimento financeiro e/ou desenvolvimento tecnológico e/ou desenvolvimento mercadológico.

A estratégia de desenvolvimento é utilizada quando o ambiente externo da organização desenvolve oportunidades crescimento, devendo ser exploradas com novos produtos ou serviços.

## 2.7 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia é a forma com que os profissionais planejam alcançar os objetivos estabelecidos no plano de ação. Deste modo, entende-se que é uma ferramenta de suma importância para formular cenários que demonstrem as ações e seus resultados, incorporando um conjunto de medidas, de acordo com a necessidade da empresa.

A formulação da estratégia é considerada complexa entre a alta administração, pois conforme há mudanças de mercado, há necessidade das estratégias também se modificarem, visando atender as expectativas e obter vantagem competitiva. (OLIVEIRA, 2012).

A estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.58).

Segundo Almeida (2009, p. 29) a entidade “pode ter um conjunto de estratégias que se relacionem entre si, devendo-se partir de estratégias maiores e estratégias decorrentes, podendo se formar o que é conhecido como uma árvore de estratégias”.

Visando a busca por um planejamento adequado, é necessário que a empresa estabeleça os objetivos de quando e onde a organização deseja chegar, para a formulação de sua estratégia.

## 2.8 PLANO DE AÇÃO

Após ser elaborado e estabelecer as estratégias de acordo com os objetivos da empresa, é a hora de formular o plano de ação para que as mesmas sejam desenvolvidas.

“Plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.)”. (OLIVEIRA, 2010, p. 242).

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

De acordo com Valadares (2005, p. 108) o acompanhamento do plano de ação “deverá ser realizado no nível do empresário, do grupo dirigente e de cada responsável pela área funcional, no mínimo e, de bom tamanho, uma vez por mês, numa reunião abrangente, presentes todos aqueles que respondem por qualquer atividade do organograma da empresa”.

No plano de ação deve ser detalhado o processo do planejamento estratégico, para que através dele, sejam estabelecidas todas as atividades a serem desenvolvidas na organização.

## 2.9 ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No cenário atual, o planejamento esta cada vez mais sendo utilizado nas empresas, auxiliando no gerenciamento e na tomada de decisões. Seu processo é

contínuo, dinâmico e permanente, pressupondo a necessidade de um método decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração na empresa.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 233) o objetivo almejado pelas empresas é:

[...] a maximização de lucros. Pode estar relacionado à rentabilidade, que é a relação do lucro sobre o patrimônio ou à lucratividade (lucro sobre vendas). Isso para que a comunidade empresarial possa reconhecer facilmente este resultado como indicador de sucesso das atividades da organização.

No plano estratégico, as estratégias propostas pela empresa devem conter os objetivos, desafios e metas, promovendo assim, o alcance das mesmas pela organização.

Oliveira (2010, p. 53), conceitua da seguinte forma:

- **Objetivo:** é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.
- **Desafio:** é uma realização que se deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos.
- **Meta:** corresponde aos passos e etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses).

“Os objetivos são definidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma condição futura ideal”. (CHIAVENATO; SAPIRO 2009, p. 230).

Devido a alta competitividade e a inovação ser um fator decisivo para o sucesso, as empresas buscam implantar ferramentas, como o planejamento estratégico, para promover seu desenvolvimento e crescimento.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), alguns pontos relevantes para implementação do planejamento estratégico são:

- Estabelecer senso de urgência: seria antecipar as possíveis crises ou as oportunidades, estabelecendo prazos para realização dos objetivos.
- Formar uma forte coalizão: reunir os colaboradores a trabalharem em equipe, e estarem prontos para liderarem mudanças.
- Criar uma clara visão de negócios: para que haja mudanças se faz necessário obter uma boa visão do negócio, todos no processo devem

estar com a visão do negócio esclarecida, para elaboração das estratégias, para que seja alcançada a visão desejada.

- Comunicar a visão compartilhada: demonstrando novas percepções da visão por todos meios possíveis.
- Dar poder: ser flexível, mudando sistemas e estruturas que possam atrapalhar o processo de mudanças na empresa, e incentivando idéias inovadoras.
- Obter vitórias de curto prazo: reconhecer e premiar pequenas vitórias, estabelecidas na visão.
- Consolidar as vitórias iniciais e aprofundar o processo: promover mudanças mais profundas, como já se obteve sucesso inicial, dar novos passos, com novos projetos para obtenção de resultados.

Após sua implementação, há necessidade de verificar os resultados, monitorar o ambiente interno e externo, pois existem alguns ambientes que se mantêm estáveis, outros se desenvolvem mais lentamente, de forma imprevisível de um ano para o outro, sendo que a empresa certamente mudará, e quando isso ocorrer terá que rever e adequar sua missão, visão e planos de ação. (ALMEIDA, 2003).

É necessário que as empresas estejam dispostas a se adaptar as transformações dos meios em que atuam, pois surgem processos inovadores, e aperfeiçoando-se a eles, as empresas não serão fadadas ao fracasso, e continuarão no mercado de forma competitiva.

## 2.10 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a elaboração do plano de ação e implementação do planejamento estratégico é necessário que a empresa tenha um controle e avaliação do planejamento, para verificar se o mesmo, está sendo bem executado, surgindo efeito e trazendo aspectos positivos para a empresa.

Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado,

proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório. (SANTOS; SANVICENTE, 2009. p. 22).

“A avaliação da estratégia corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégica, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava correlacionada” (OLIVEIRA, 2010, p. 216).

Neste sentido Oliveira (2007, p. 256), explica que

[...] o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, 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.

O planejamento deve interagir permanentemente com o controle e sua avaliação, para que possa saber se está sendo eficaz e alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle e avaliação não tem eficácia. Deste modo, identifica-se que o controle e a avaliação do planejamento estratégico são importantes à organização, pois afeta diretamente em seus objetivos, trazendo-lhe aspectos tanto positivos quanto negativos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho é necessário, inicialmente, estabelecer os procedimentos metodológicos, para direcionar o desenvolvimento do mesmo, após ser feito o esclarecimento do problema e a elaboração da fundamentação teórica. Dentre os procedimentos a serem destacados, inicialmente é definido o objetivo, que pode ser subdividido em tipos de pesquisa.

De acordo com os autores Theóphilo e Martins (2009, p. 5), o objetivo de uma pesquisa “pode surgir de circunstâncias pessoais ou profissionais, da experiência científica própria ou alheia, da sugestão de uma personalidade superior, do estudo, da leitura de grandes obras, da leitura de revistas especializadas, etc”.

Os objetivos deste trabalho caracterizam-se por ser uma pesquisa explicativa, pois demonstra e elucida a importância do planejamento estratégico no gerenciamento das organizações. A escolha da pesquisa deve ser elaborada por um campo delimitado, de acordo com a ciência do trabalho, em seguida é necessário delimitar o assunto exposto de acordo com o âmbito da ciência que aborda a pesquisa.

Como procedimentos, o trabalho se enquadra como sendo uma pesquisa bibliográfica, devido à pesquisa ser em livros, artigos, teses e sites.

Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livro, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo. (Theóphilo e Martins 2009, p. 54)

Conforme os autores Lakatos e Marconi (2003, p. 74) “técnicas é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte, é a habilidade para se usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda a ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”.

A abordagem do problema se classifica como sendo qualitativa, devido ao fato desta pesquisa se aprofundar e delinear a complexidade de um determinado problema, fazendo as devidas análises, assim classificando o seu processo e determinando uma solução para o problema encontrado. Lakatos e Marconi (2003)

definem pesquisa qualitativa por utilizar observação sistemática e participante, tendo o intuito de levantar informações.

No projeto será exposto um estudo de caso e uma proposta de implantação e ajuste do planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista de Criciúma, com o propósito de explicar e simplificar o planejamento estratégico, uma ferramenta de suma importância, que vem auxiliando na gestão das empresas, devido a enorme dificuldade dos empresários, sócios e administradores em gerenciar seu negócio.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, dispõe-se o estudo de caso para a elaboração de um planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista de Criciúma, que possui como principal atividade a venda varejista de gêneros alimentícios, artigos de higiene, limpeza e beleza.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

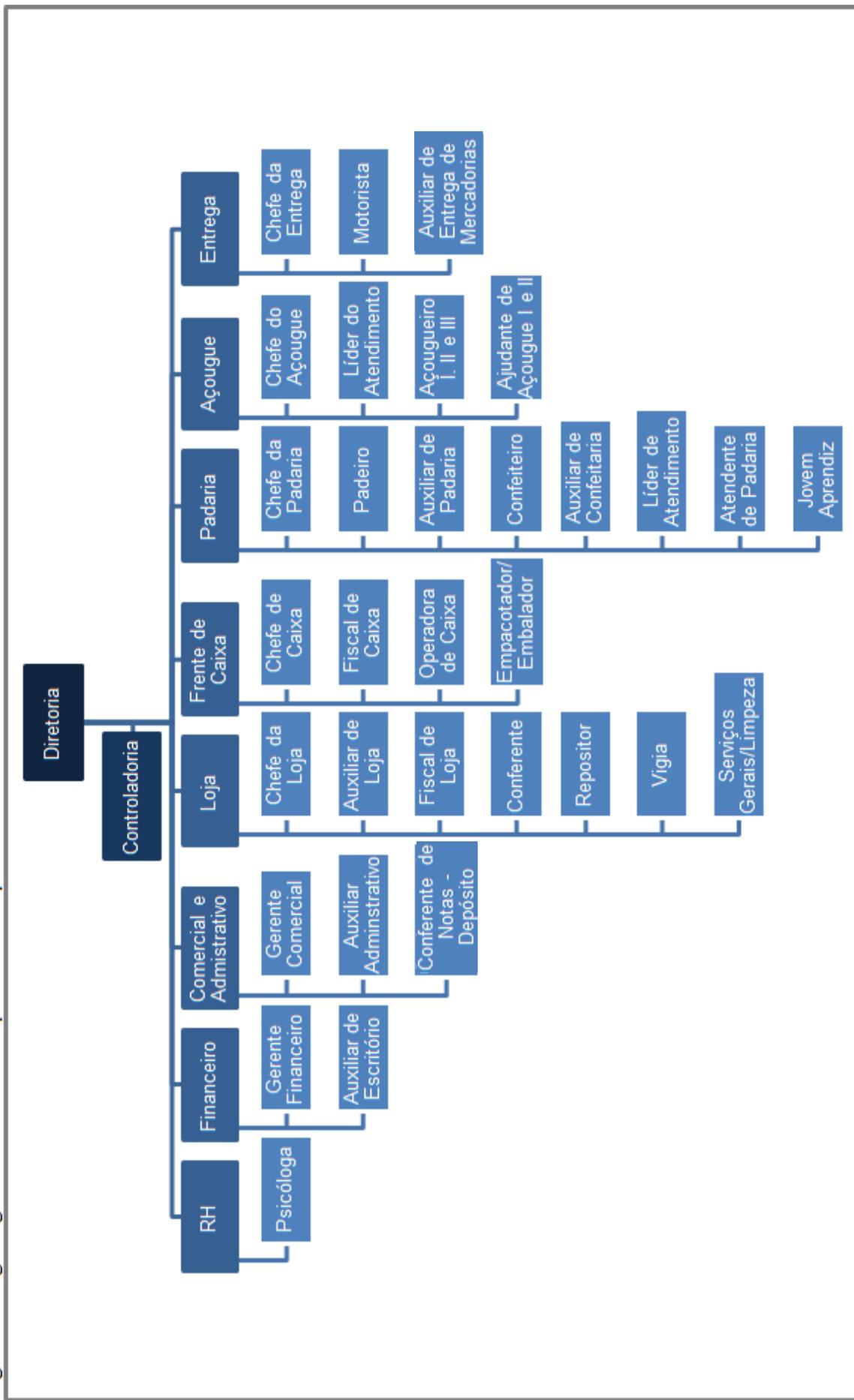
A empresa objeto de estudo é uma organização real. Porém optou-se por utilizar um nome fictício em prol do sigilo da mesma. Diante disso adotou-se o nome LS Supermercados.

A organização escolhida para realização do estudo de caso atua especificamente no ramo supermercadista e tem como atividade principal, a comercialização de gêneros alimentícios, artigos de higiene, limpeza e beleza.

O empreendimento foi fundado há 18 anos, tendo como característica a gestão familiar, fica localizada no bairro Pinheirinho em Criciúma – SC, com área física de 2200 m<sup>2</sup>.

A LS supermercados atualmente, conta com 100 funcionários, que são distribuídos nos setores diretoria, controladoria, RH, financeiro, comercial e administrativo, loja, frente de caixa, padaria, açougue e entrega. Para melhor entendimento e avaliar como é dividida a hierarquia de funções na empresa LS supermercado, o organograma fornecido pela empresa é apresentado a seguir:

Figura 3: Organograma Atual da Empresa LS Supermercados



Fonte: Fornecido pela empresa

A empresa possui sistema operacional que é totalmente informatizado, sendo eficaz na tomada de decisão, e no controle do negócio. A contabilidade da organização LS Supermercados, é feita por uma empresa terceirizada, e a apuração de seus tributos é realizado pelo Lucro Real.

O *marketing* da empresa é realizado por meio da comunicação visual, panfletos, que são distribuídos em residências próximas, e por meio de três carros de som, que anunciam o supermercado e suas ofertas no próprio bairro e nos bairros vizinhos.

Nas proximidades do bairro existe apenas uma empresa do mesmo ramo concorrente ao LS Supermercados.

## 4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é a fase inicial do planejamento estratégico, por meio dele podemos avaliar a empresa, seu ambiente interno e externo para desenvolver estratégias que possam solucionar problemas existentes e auxiliar na tomada de decisões. É executado pelo setor administrativo da organização, e disponibilizado aos gestores, diretores e gerentes.

Na empresa LS supermercados foi realizado uma análise dos meios internos e externos, verificando seus pontos fortes e fracos, avaliando as oportunidades e ameaças no ramo supermercadista, identificando assim, alternativas que possam solucioná-los.

O ramo supermercadista apresentam enormes oportunidades e ameaças, devendo a empresa saber avaliar quais oportunidades deve utilizar para alcançar seus objetivos e realmente, quais ameaças devem evitar para não passar por dificuldades.

### 4.2.1 Missão

A missão é o ponto que a empresa define o motivo pelo qual está atuando no mercado, tornando-se assim importante na realização do projeto desenvolvido e auxiliando na identificação de onde a organização deseja chegar.

Diante disto a missão da empresa LS supermercados foi elaborada da seguinte forma:

**Oferecer aos clientes produtos e serviços de alta qualidade, variedade e atendimento diferenciado, proporcionando sua satisfação e fazendo o melhor para você e sua família.**

É no desenvolvimento da missão que a organização define quais objetivos pretende atingir, de acordo com as oportunidades e necessidades no mercado de atuação, e assim completar a fase do planejamento estratégico.

#### **4.2.2 Visão**

Após a formalização da missão da empresa, o passo seguinte do processo de planejamento estratégico é elaborar a visão, que transmite a ideologia e o aspecto de futuro que a organização deseja alcançar, demonstrando suas qualidades para realização de seus objetivos. Com o propósito de ser um dos supermercados líderes em venda varejista de gêneros alimentícios, artigos de higiene, limpeza e beleza na região sul de Santa Catarina, e atender satisfatoriamente seus clientes, com o prazo estabelecido em cinco anos, definiu-se a visão para a empresa LS supermercados a seguir:

**Ser reconhecida como referência em supermercado de vizinhança e satisfação dos clientes, até 2020.**

A visão procura expressar a autoimagem da organização, de como os seus dirigentes gostariam que a empresa fosse vista no futuro pela sociedade e seus clientes.

##### **4.2.2.1 Valores**

Os valores são os princípios da empresa, devem ser claros e objetivos para que todos entendam como agir dentro da organização e com seus clientes.

Desta forma apresentamos alguns valores respeitados e seguidos pela empresa LS Supermercados:

- Ética Profissional;
- Honestidade;

- Respeito;
- Confiança;
- Flexibilidade;
- Integridade; e
- Organização.

Depois de elaborado a missão, visão e valores da organização, o próximo passo é a análise *SWOT*, confrontando o meio interno e externo da empresa para que sejam elaboradas as estratégias.

#### **4.2.3 Análise *SWOT***

De acordo com os conceitos apresentados neste trabalho, por meio da metodologia, a análise *SWOT* analisa as informações do meio interno (pontos fortes e fracos) e do meio externo (oportunidades e ameaças) da empresa LS supermercados.

Na empresa LS supermercado, foi realizada a análise interna avaliando as forças e fraquezas, sendo que os pontos fracos devem ser analisados pela empresa, afim de, elaborar possíveis estratégias e combater esses pontos críticos.

A análise externa trata-se de uma análise das condições de fora da empresa, que impõem oportunidades e desafios. É necessário que a organização tenha amplo conhecimento sobre seu ramo de atuação, e saiba diagnosticar suas oportunidades, para utilizá-las no momento certo e que traga resultados satisfatórios.

Os dados verificados na empresa LS supermercados são apresentados na matriz *SWOT*, a seguir:

Quadro 3: Análise SWOT da LS Supermercados

<b>Análise Interna</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

- Atendimento;
- Diversidade de produtos e marcas;
- Estrutura física nova;
- Organização;
- Amplo estacionamento;
- Cartão fidelidade;
- Supermercado tradicional e muito conhecido na região.

- Controles internos frágeis;
- Campanhas singelas de *marketing*;
- Alto índice de rotatividade.

- Mercado em expansão, com crescente demanda na região;
- Abertura de filiais;
- Possibilidade de alavancar os negócios com estratégias de *marketing*.

- Volatilidade do ramo supermercadista;
- Concorrentes bem localizados;
- Grandes redes de supermercados.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Por meio do cruzamento de informações da LS supermercados, foi possível avaliar os fatores críticos encontrados na organização, para o desenvolvimento e execução das estratégias.

### 4.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Para que a organização melhore seu desempenho e continue a se desenvolver, torna-se fundamental a formação de objetivos estratégicos. Os objetivos serão abordados separadamente e em atenção a basicamente duas áreas, propostos para a empresa, quais sejam: gestão e finanças, e comercial e *marketing*. Desta forma, para melhor entender é apresentado no quadro a seguir:

Quadro 4: Objetivos Estratégicos

SETOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>GESTÃO E FINANÇAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar cartão fidelidade;</li> <li>2. Qualificar os funcionários;</li> <li>3. Abertura de uma filial;</li> </ol>
<b>COMERCIAL E MARKETING</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantar novos métodos de <i>marketing</i>;</li> <li>2. Aumentar o faturamento em cerca de 15% ao ano;</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor

Estes foram os objetivos definidos para contribuir com a organização da empresa e aproveitar as oportunidades encontradas na realidade da LS supermercados.

#### 4.3.1 Formulação das Estratégias

Após a definição dos objetivos, o próximo passo a ser desenvolvido no planejamento estratégico, será a formulação das estratégias de acordo com os objetivos traçados, a fim de eliminar os pontos negativos existentes na organização, e aproveitar e utilizar forças e oportunidades vantajosas à mesma.

Com base nos referidos autores citados nesse trabalho e na análise dos cenários externo e interno, utilizasse-a estratégias de desenvolvimento e crescimento para a organização.

Na atualidade, o ramo supermercadista apresenta entre suas principais características, similaridade de preços e variedade em produtos, desta forma a empresa LS Supermercado desenvolve e aposta na fidelidade de seus clientes, por meio de um atendimento diferenciado e eficaz, investido cada vez mais na qualificação de seus funcionários e pela consolidação do cartão fidelidade.

O supermercado LS tem por objetivo aumentar seu faturamento em cerca de 15% ao ano, desta forma a empresa, irá investir e desenvolver novos sistemas de *marketing* para assim alavancar seus negócios.

Além disso, um dos objetivos da organização é expandir seus negócios, com a previsão de abertura de uma filial, seguindo os mesmos conceitos da matriz, fornecendo a todos seus clientes, organização, bom atendimento e satisfação. Diante disto, para melhor entender, apresenta-se o quadro de objetivos da empresa LS supermercados e suas respectivas estratégias para cada setor, a seguir:

Quadro 5: Objetivos Estratégicos e Estratégias para o Setor de Gestão e Finanças

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS
<b>Objetivo 1:</b> Consolidar cartão fidelidade	<b>Estratégia 1:</b> Aumentar a quantidade de clientes com cartão fidelidade <b>Estratégia 2:</b> Promoções com cartão fidelidade
<b>Objetivo 2:</b> Qualificar os funcionários	<b>Estratégia 1:</b> Investir em cursos e treinamentos para os funcionários
<b>Objetivo 3:</b> Abertura de uma filial	<b>Estratégia 1:</b> Construção de uma filial

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6: Objetivos Estratégicos e Estratégias para o Setor Comercial e *Marketing*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS
<b>Objetivo 1:</b> Implantar novos métodos de <i>Marketing</i>	<b>Estratégia 1:</b> Renovar estratégias de <i>marketing</i>
<b>Objetivo 2:</b> Aumentar faturamento em cerca de 15% ao ano	<b>Estratégia 1:</b> Criar promoções <b>Estratégia 2:</b> Firmar parcerias com empresas

Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo elaborados os objetivos estratégicos e a formulação das estratégias proposta à organização, o próximo passo para a conclusão do planejamento estratégico é o plano de ação.

#### 4.4 PLANO DE AÇÃO

Após o desenvolvimento dos objetivos e a formulação das estratégias da LS supermercados, serão elaborados planos de ação para todos os objetivos e estratégias. Nestes planos serão estabelecidas as atividades necessárias, os responsáveis para cada uma delas e seus prazos para execução, com o início de implementação no ano de 2014 e sua consequente conclusão até o ano de 2020.

Quadro 7: Plano de Ação – Setor de Gestão e Finanças (Objetivo 1, Estratégia nº 1/2)

<b>ÁREA</b>	Gestão e finanças		
<b>OBJETIVO 1</b>	Consolidar cartão fidelidade.		
<b>ESTRATÉGIA Nº1/2</b>	Aumentar a quantidade de clientes com cartão fidelidade.		
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Maria		
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	
01/08/2014		01/08/2016	
<b>INDICADOR</b>	Número de clientes com cartão.	<b>POSIÇÃO ATUAL</b>	<b>META</b>
		2.500	5.000

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Programa de indicação.	José	30/06/2015	Indicando um novo cliente, o indicador ganha brindes.	R\$ 5.000,00
Propagandas cartão fidelidade.	Joana	01/08/2016	Divulgando por meio de panfletos, carros de som, rádio e TV.	R\$ 15.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 8: Plano de Ação – Setor de Gestão e Finanças (Objetivo 1, Estratégia nº 2/2)

<b>ÁREA</b>	Gestão e finanças		
<b>OBJETIVO 1</b>	Consolidar cartão fidelidade.		
<b>ESTRATÉGIA Nº2/2</b>	Promoções com cartão fidelidade.		
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	João		
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	
01/08/2014		31/12/2017	
<b>INDICADOR</b>	Faturamento cartão fidelidade.	<b>POSIÇÃO ATUAL</b>	<b>META</b>
		R\$ 1.000.000,00	R\$ 2.000.000,00

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Criar prêmios.	João	30/06/2016	Sorteio de prêmios semanais para o cliente que mais utilizar e fizer compras com o cartão.	R\$ 30.000,00
Realizar sorteios.	João	31/12/2016	Sorteios mensais, a todos os clientes que possuem o cartão.	R\$ 20.000,00
Sistema de pontuação.	João	31/12/2017	O acumulo de pontos, proporciona descontos a determinados produtos.	A definir.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 9: Plano de Ação – Setor de Gestão e Finanças (Objetivo 2, Estratégia nº 1/1)

<b>ÁREA</b>	Gestão e finanças		
<b>OBJETIVO 2</b>	Qualificar os funcionários.		
<b>ESTRATÉGIA Nº1/1</b>	Investir em cursos e treinamentos para os funcionários.		
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Pedro		
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	
01/01/2015		31/12/2017	
<b>INDICADOR</b>	Horas de treinamento/ano.	<b>POSIÇÃO ATUAL</b>	<b>META</b>
		1.000 hrs	5.000 hrs

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Plano de carreira.	Pedro	31/12/2017	Elaborar um sistema de cargos e salários.	A definir.
Fornecer cursos e treinamento específicos para os colaboradores.	Pedro	31/12/2017	Contratando empresa responsável pela área, desenvolvendo cursos e treinamentos nossos aos colaboradores.	A definir.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10: Plano de Ação - Setor de Gestão e Finanças (Objetivo 3, Estratégia nº 1/1)

<b>ÁREA</b>	Gestão e finanças		
<b>OBJETIVO 3</b>	Abertura de uma filial.		
<b>ESTRATÉGIA Nº1/1</b>	Construção de uma filial.		
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	André		
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	
01/01/2016		31/12/2018	
<b>INDICADOR</b>	Construção da filial.	<b>POSIÇÃO ATUAL</b>	<b>META</b>
		NÃO	SIM

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Elaborar um projeto.	Rafael	31/12/2016	Contratando um engenheiro para elaborar um projeto de construção.	R\$40.000,00
Verificar liberações e taxas para construção.	Silvia	31/12/2016	Verificar junto ao órgão competente, quais documentações e taxas necessárias para liberar a construção.	Sem custo.
Buscar financiamentos para construção.	Silvia	31/06/2017	Buscar uma instituição que financie o imóvel com juros menores e prazos prolongados.	Sem custo.
Efetivar construção da filial.	Diego	01/01/2018	Buscar empresa construtora.	R\$2.000.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 11: Plano de Ação - Setor Comercial e *Marketing* (Objetivo 1, Estratégia nº 1/1)

<b>ÁREA</b>	Comercial e <i>Marketing</i>		
<b>OBJETIVO 1</b>	Implantar novos métodos de <i>Marketing</i> .		
<b>ESTRATÉGIA Nº1/1</b>	Renovar estratégias de <i>marketing</i> .		
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Luana		
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	
01/01/2015		31/12/2017	
<b>INDICADOR</b>	Número de inserção na mídia/mês.	<b>POSIÇÃO ATUAL</b>	<b>META</b>
		2	7

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Divulgar o mercado e suas ofertas, por meio de <i>folders</i> , jornais, redes sociais, rádio, e TV.	Luana	31/12/2017	Contratando empresa de <i>marketing</i> , responsável por desenvolver propagandas.	R\$ 15.000,00
Desenvolver um site.	Luana	31/12/2017	Contratando empresa responsável por desenvolver <i>website</i> .	R\$ 3.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12: Plano de Ação – Setor Comercial e *Marketing* (Objetivo 2, Estratégia nº 1/2)

<b>ÁREA</b>	Comercial e <i>Marketing</i>		
<b>OBJETIVO 2</b>	Aumentar faturamento em cerca de 15% ao ano.		
<b>ESTRATÉGIA Nº1/2</b>	Criar promoções.		
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Daniel		
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	
01/01/2015		31/12/2020	
<b>INDICADOR</b>	Faturamento de vendas.	<b>POSIÇÃO ATUAL</b>	<b>META</b>
		R\$ 3.000.000	R\$ 6.000.000

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Desenvolver ofertas para cada dia da semana.	Daniel	31/12/2020	Estabelecendo para cada dia da semana promoções para cada setor.	Sem custo.
Desenvolver promoções de produtos específicos com panfletos mensais.	Daniel	31/12/2020	Desenvolvendo promoções mensais a todos os setores.	Sem custo.
Sorteio de brindes.	Daniel	31/12/2020	Realizar sorteio de brindes, em parceria com fornecedores.	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 13: Plano de Ação – Setor Comercial e *Marketing* (Objetivo 2, Estratégia nº 2/2)

<b>ÁREA</b>	Comercial e <i>Marketing</i>		
<b>OBJETIVO 2</b>	Aumentar faturamento em cerca de 15% ao ano.		
<b>ESTRATÉGIA Nº2/2</b>	Firmar parcerias com empresas.		
<b>RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA</b>	Laura		
<b>INÍCIO PREVISTO</b>		<b>TÉRMINO PREVISTO</b>	
01/01/2015		31/12/2020	
<b>INDICADOR</b>	Quantidade de empresas parceiras	<b>POSIÇÃO ATUAL</b>	<b>META</b>
		Não possui	10

<b>Plano de Ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Até</b>	<b>Como?</b>	<b>Custo/ Investimento</b>
Comercializar cestas básicas às empresas para benefícios de seus funcionários.	Laura	31/12/2020	Firmando parceria com as empresas que oferecem a seus funcionários auxílio cesta básica.	Sem custo.
Possuir parceria com empresas para troca de vale alimentação.	Laura	31/12/2020	Firmando parceria com as empresas que oferecem a seus funcionários cartão vale alimentação.	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram expostos no plano de ação os objetivos e as estratégias a serem seguidas na empresa LS Supermercados, para assegurar que as ações e os passos

necessários para a implantação do planejamento estratégico sejam executados e acompanhados corretamente. Além disso, foram estipulados os setores, seus respectivos responsáveis e o custo/investimento necessário para desenvolver as estratégias estabelecidas pela empresa LS Supermercado, e assim alcançar os objetivos estratégicos propostos pela organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante a concretização deste trabalho acadêmico, foi possível perceber o grau de importância que o planejamento estratégico possui nas organizações. Sendo assim, considerado uma relevante ferramenta de análise e gestão em relação aos objetivos e metas desenvolvidos pela organização, com o intuito final de alcançar resultados positivos a empresa, seus colaboradores e clientes. Desta forma, sua aplicação é relevante às empresas do ramo supermercadista no processo de planejamento.

Todos os objetivos propostos neste trabalho foram atingidos, tendo como objetivo pesquisas bibliográficas dos fatores envolvidos para a elaboração do planejamento estratégico. Desta forma, buscando por meio de autores, opiniões sobre o planejamento estratégico e sua aplicação as empresas.

Com base nos estudos efetuados é possível avaliar a importância do planejamento estratégico para estabelecer objetivos, auxiliar nas tomadas de decisões, alavancar o negócio e alcançar o sucesso desejado pela organização. Assim, o objetivo era propor por meio de um estudo prático a implantação do planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista de Criciúma, onde foi analisado e apresentado, a fim de focar principalmente nas fraquezas e deficiências existentes na organização.

Foram identificadas as metodologias e os passos seguintes para a realização do planejamento estratégico, a missão e visão por meio do diagnóstico estratégico atribuindo seus princípios e valores, a análise *SWOT* para estabelecer objetivos e metas, a elaboração de possíveis estratégias a serem utilizadas na organização, e por fim, o plano de ação para execução e cumprimento das estratégias estabelecidas.

Com a pesquisa foi possível atingir o principal objetivo estabelecido para realização deste trabalho acadêmico, que consiste em formalizar uma proposta de planejamento estratégico em uma empresa do ramo supermercadista de Criciúma, que terá uma vigência de cinco anos, com seu resultado em longo prazo.

Conclui-se, portanto que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta, que impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se perante as ameaças existentes no mercado atuante e analisar as oportunidades mais vantajosas que tragam melhorias e prosperidade ao negócio.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2001. 156p.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** 2. ed São Paulo: Atlas, 2003. 156p.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009, 156 p.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon.** São Paulo: Atlas, 1999. 596 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 6. ed São Paulo: Atlas, 2007. 164 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.
- FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador.** Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 180 p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 404 p.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação.** São Paulo: Ed. Atlas, 1993. 111 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 335 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 476 p.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 335 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação.** São Paulo: Thomson, 2003. 483 p.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002. 206 p.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 282 p.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 2009. 219 p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005, 440 p.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico empresarial:** foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 118 p.