



Carla Denise Manteufel

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE**

Horizontina-RS

2018

Carla Denise Manteufel

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontina, sob a orientação do Prof. Me. Marcelo Blume.

Horizontina - RS

2018

FAHOR - FACULDADE HORIZONTINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

“Proposta de Implementação de Planejamento Estratégico em um Mercado de Pequeno Porte”

Elaborada por:

Carla Denise Manteufel

como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Engenharia de Produção.

Aprovado em: 06/12/2018.
Pela Comissão Examinadora



Mestre. Marcelo Blume

Presidente da Comissão Examinadora – Orientador



Mestre. Catia F. Bartz

FAHOR – Faculdade Horizontina



Mestre. Jonas D. da Silva

FAHOR – Faculdade Horizontina

Horizontina - RS

2018

DEDICATÓRIA

Agradeço primeiramente a Deus por mais esse sonho concretizado. Ao ensinamento de todos os professores, ao apoio da minha família, amigos e a mim que mantive o foco para não desistir dos meus ideais. Família, sem vocês nada disso seria possível. Obrigado pelo apoio, carinho e compreensão. Essa vitória não é só minha, é nossa. Muitos obstáculos foram impostos durante esses últimos anos, mas graças a vocês eu não fraquejei. Obrigado por tudo família, professores, amigos e colegas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela benção deste dia.

Agradeço ao meus pais Vilmar e Lúcia
por todo o incentivo e suporte
em todos os momentos da minha trajetória.

Agradeço ao meu namorado Ivan,
que sempre teve muita paciência,
estando ao meu lado nos momentos
mais difíceis e não me deixando desistir.

Agradeço ao Mercado Londero,
pela confiança depositada e pela
oportunidade de desenvolver
este trabalho.

Agradeço aos professores,
pelos ensinamentos e experiências compartilhados,
aos meus amigos e colegas que
fizeram parte desta caminhada.

“Sempre que houver alternativas
tenha cuidado. Não opte pelo
conveniente, pelo confortável, pelo
respeitável, pelo socialmente
aceitável, pelo honroso. Opte pelo
que faz seu coração vibrar. Opte
pelo que gostaria de fazer, apesar
de todas as
consequências”

Osho

RESUMO

O mercado atual exige que as empresas estejam em constante atualização e utilizando ferramentas como planejamento estratégico para auxiliar no gerenciamento da empresa. O presente trabalho possui como objetivo a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico do Mercado Londero, localizado no município de Doutor Maurício Cardoso. A pesquisa focou no diagnóstico para dar suporte ao plano estratégico que por sua vez está voltado à expansão do negócio. O desenvolvimento deste trabalho deu-se através do método de pesquisa-ação, onde foram aplicadas técnicas de análise para o diagnóstico da situação atual e posteriormente a apresentação da proposta de melhoria. Analisando os resultados são apresentadas quais as diretrizes que podem ser vistas através da melhoria de estratégias e tomada de decisões. Com a utilização da ferramenta *balanced scorecard*, foi possível evidenciar as análises anteriores, buscando transformar em ações que podem ser colocadas em prática, sendo assim possível alcançar objetivos. Após a análise dos resultados, conclui-se que, ao implementar futuramente, a empresa poderá usufruir de muitos benefícios, sendo capaz de evidenciar maior vantagem competitiva, manter e conquistar novos clientes, e também melhorar a utilização de recursos disponíveis, com a finalidade de controlar as ameaças que o mercado poderá estabelecer.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gerenciamento do negócio. Visão de futuro. Competitividade. Lucratividade

ABSTRACT

The current market requires companies to be constantly updated and using tools such as strategic planning to assist in the management of the company. The present work aims at the elaboration of a proposal for strategic planning of Londero Market, located in the municipality of Doutor Maurício Cardoso. The research focused on the diagnosis to support the strategic plan, which in turn is focused on the expansion of the business. The development of this work was done through the action-research method, where analysis techniques were applied for the diagnosis of the current situation and then the presentation of the improvement proposal. Analyzing the results are presented the guidelines that can be seen through the improvement of strategies and decision making. With the use of the Balanced Scorecard tool, it was possible to highlight previous analyzes, seeking to transform into actions that can be put into practice, thus achieving objectives. After analyzing the results, it is concluded that, when implemented in the future, the company can enjoy many benefits, being able to evidence a greater competitive advantage, maintain and conquer new customers, and also improve the use of available resources, in order to control the threats that the market can establish.

Keywords: Strategic planning. Business management. Future vision. Competitiveness. Profitability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo administrativo	18
Figura 2 - Estratégia de Planejamento por nível.....	20
Figura 3 - Níveis da Estratégia de Planejamento.....	21
Figura 4 - Evolução do Planejamento Estratégico	25
Figura 5 - Forças do Ambiente Setorial	28
Figura 6 - As bases do Planejamento Estratégico	32
Figura 7 - Encadeamento para alcançar à missão	36
Figura 8 - Processo de formulação estratégica	38
Figura 9 - Abordagem projetiva de cenários	40
Figura 10 - Abordagem prospectiva de cenários	41
Figura 11 - Matriz SWOT	42
Figura 12 - Estrutura do BSC.....	45
Figura 13 - Vista Aérea Mercado Londero	56
Figura 14 - Vista frontal Mercado Londero.....	57
Figura 15 - Gráfico da satisfação do bairro.....	58
Figura 16 - Gráfico da faixa etária	58
Figura 17 – Gráfico do supermercado preferido	59
Figura 18 - Gráfico da justificativa sobre a preferência do supermercado	60
Figura 19 - Gráfico sobre o mercado que não frequenta	60
Figura 20 - Gráfico sobre o motivo para não frequentar o mercado	61
Figura 21 - Gráfico sobre o motivo da ida ao supermercado	62
Figura 22 - Gráfico da prioridade	62
Figura 23 - Figura: Mapa estratégico.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de planejamento.	19
Quadro 2 - Variáveis ambientais do macroambiente	27
Quadro 3 - Perfil de uma análise organizacional	31
Quadro 4 - Perguntas que ajudam na formulação da visão corporativa	35
Quadro 5 - Detalhamento da pesquisa com clientes por faixa etária.....	51
Quadro 6 - Detalhamento da pesquisa com clientes por bairro	51
Quadro 7 -Pesquisa com colaboradores.....	63
Quadro 8 - Análise SWOT: Ambiente externo	67
Quadro 9 - Análise SWOT: Ambiente interno	68
Quadro 10 – Objetivos para as perspectivas do BSC.....	71
Quadro 11 - Plano de Ação	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA	14
1.1.1 Delimitação do tema	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	17
2.1.1 Conceito de Planejamento	19
2.1.2 Conceito de estratégia	22
2.1.3 Características planejamento estratégico	23
2.1.4 Evolução do planejamento estratégico	24
2.2 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.2.1 Diagnóstico estratégico	26
2.2.1.1 Análise Ambiental externa.....	26
2.2.1.2 Análise ambiental interna.....	31
2.2.2 Referenciais estratégicos	33
2.2.2.1 Negócio	33
2.2.2.2 Visão	33
2.2.2.3 Missão.....	35
2.2.2.4 Valores.....	36
2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	37
2.3.2 Formulação de alternativas estratégicas.....	37
2.3.3 Ferramentas de Diagnóstico	39

2.3.3.1 Cenário.....	39
2.3.3.2 Análise SWOT.....	41
2.3.3.3 <i>Brainstorming</i>	43
2.3.4 Formulação de Metas e Objetivos.....	43
2.3.4.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	44
2.3.4.2 Mapa Estratégico	46
2.3.4.3 Painel de Controle.....	46
2.3.4.4 Quadro de indicadores	47
2.3.4.5 Planos de Ação	47
2.3.4.6 Ferramenta 5W2H.....	48
3 METODOLOGIA	49
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	49
3.2 UNIVERSO AMOSTRAL.....	51
3.3 COLETA DE DADOS	52
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	53
4.2 RESULTADOS DAS PESQUISAS.....	57
4.2.1 Resultado da Pesquisa com Clientes.....	57
4.2.2 Resultado da Pesquisa com Equipe	63
4.3 PROPOSIÇÃO PLANO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA ALVO.....	64
4.3.1 Proposta para os referenciais estratégicos da empresa alvo.....	64
4.3.1.1 Negócio	65
4.3.1.2 Missão.....	65
4.3.1.3 Visão	65
4.3.1.4 Valores	66
4.3.2 Análise ambiental.....	66

4.3.2.1 Análise ambiental externa	67
4.3.2.2 Análise ambiental interna	68
4.4 MAPA ESTRATÉGICO	68
4.5 PAINEL DE CONTROLE	71
4.6 PLANOS DE AÇÕES	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
APENDICE A	84
APENDICE B	85

1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam estar conscientes que mudanças acontecem constantemente. É muito importante que estejam preparadas para estas mudanças, tendo assim condições para tomar decisões corretas, podendo com isso ter maior organização, processos alinhados, agilidade, condições de apresentas melhores resultados lucrativos, atendimento ao cliente e produtos com qualidade que satisfaçam as necessidades dos clientes do Mercado Londero.

Oliveira (2005) destaca que o planejamento estratégico supõe antecipadamente a necessidade de um processo decisório que acontece antes, durante e depois da criação e implementação na empresa.

A visão que os clientes possuem da empresa influencia diretamente na próxima venda. É necessário que seja transmitido responsabilidade, comprometimento, atenção, respeito, cuidado entre outras expectativas que são esperadas pelo cliente. Ao apresentar uma empresa bem estruturada, mostra ao cliente que ela está disposta à oferecer produtos com qualidade e que está buscando manter seus clientes do Mercado Londero satisfeitos.

Com o planejamento estratégico é possível ter um processo contínuo que proporciona ter visão do futuro, organização de ideias e redirecionamento de atividades, visando facilitar a tomada de decisões. Quando não é possível ter um planejamento estratégico para conduzir a empresa, há dificuldades na identificação das ameaças, oportunidades e objetivos. Contudo, é de fundamental importância para o mercado Londero o conhecimento do ambiente que a empresa está inserida, sua missão, sua visão, seus valores que está disposta a atingir.

O presente estudo tem como objetivo implementar o planejamento estratégico para auxiliar no desenvolvimento e gestão de uma empresa familiar e de pequeno porte, através da análise do ambiente a fim de colocar em prática as técnicas do planejamento estratégico e avaliar as vantagens de sua aplicação.

1.1 TEMA

Planejamento Estratégico.

1.1.1 Delimitação do tema

Elaboração do planejamento estratégico para o Mercado Londero localizado no município de Doutor Maurício Cardoso.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente as empresas têm enfrentado dificuldades para se adaptar às constantes mudanças que podem afetar o bom andamento dos negócios. Estabelecer metas, definir um conjunto de ações que seja capaz de influenciar no rumo que o Mercado Londero deseja seguir e agir de forma que este planejamento esteja constantemente em evolução.

O problema da pesquisa baseia-se na importância de estabelecer o planejamento estratégico, definindo negócio, missão, visão, valores, análises ambientais, mapa estratégico, painel de controle, quadro de indicadores e planos de ação que serão referência para o mercado em estudo atingir seus objetivos e metas, bem como alavancar seu crescimento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é elaborar uma proposta de implementação do planejamento estratégico no Mercado Londero de Doutor Maurício Cardoso. Proporcionando uma visão estratégica do negócio, com a finalidade de ampliar a visão estratégica da empresa, podendo auxiliar no alcance de seus objetivos.

Ampliar o conhecimento relacionado ao planejamento estratégico, estudando as fases necessárias para esta proposta, como deve ser executado e estruturado e, propor um planejamento estratégico para que seja possível facilitar a administração do mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

Para cumprir com o objetivo geral, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Revisar a literatura com base nos aspectos teóricos relacionados ao planejamento estratégico, bem como sua importância e finalidade.
- b) Estabelecer missão, visão, valores de negócio, metas e estratégias.
- c) Analisar o ambiente interno e externo da empresa alvo do estudo.
- d) Propor objetivos, metas, estratégias, indicadores de desempenho e planos de ação para implementação do plano de desenvolvimento da empresa alvo dos estudos.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo de Planejamento Estratégico justifica-se por demonstrar uma alternativa nas organizações que buscam maior conhecimento sobre seu ambiente externo e interno, bem como identificar os pontos positivos a serem desenvolvidos e buscar a eliminação parcial ou completa dos pontos negativos que interferem na direção e metas da empresa, podendo assim demonstrar maior segurança com relação aos objetivos que a mesma deseja alcançar.

É necessário destacar que a importância deste trabalho está em apresentar aos gestores as vantagens de como o planejamento estratégico pode ter grande influência para o desenvolvimento e expansão da empresa, podendo assim alcançar os objetivos almejados.

Tendo em vista que esse é o primeiro estudo a se realizar na empresa, a perspectiva da acadêmica é fazer possível demonstrar que é possível implementar o planejamento estratégico no mercado auxiliando no seu crescimento organizacional, elaborando um plano de ação adequado às necessidades da empresa, bem como indicadores que poderão facilitar o monitoramento e execução

das atividades. É possível destacar que os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso, serão de suma importância como material de apoio para posteriores trabalhos que poderão ser realizados com o mesmo tema.

A principal motivação para a elaboração deste estudo está relacionado à demonstrar a importância do planejamento estratégico e contribuir com o crescimento da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a execução de um planejamento estratégico, foi necessário ter conhecimento da metodologia a ser aplicada. Portanto, a compreensão de seu conceito, a importância da sua aplicação, identificar a maneira como pode auxiliar a atingir seus objetivos.

Neste capítulo foi desenvolvida a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico onde apresentou-se informações relevantes para a compreensão deste estudo.

2.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Para Ducker (1984), o planejamento estratégico é uma das ferramentas de maior importância que pode ser utilizada pelas organizações para que seja possível organizar a empresa para atingir seus objetivos, visualizar ameaças e oportunidades, sendo assim ter maior visão de futuro podendo assim estar preparado para as constantes mudanças que acontecem no ambiente empresarial.

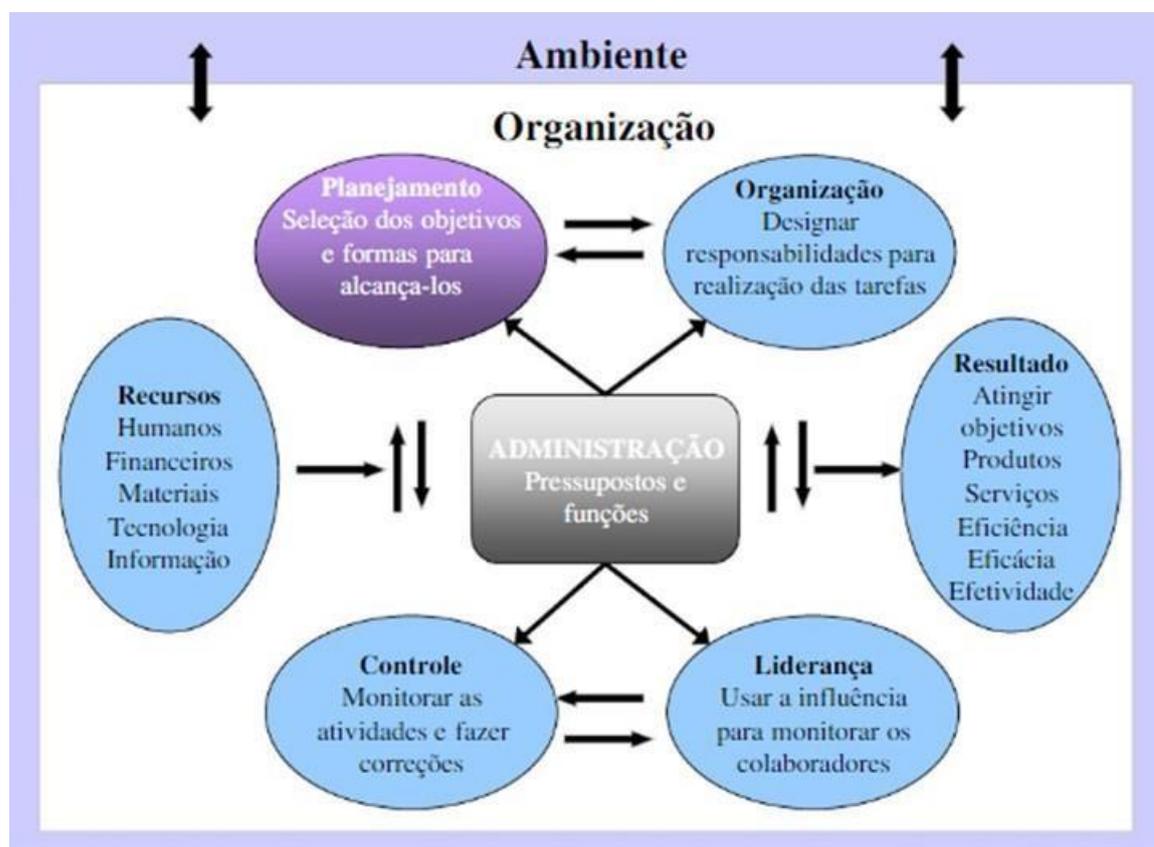
Planejamento estratégico relaciona-se ao modo pelo qual a empresa tem a intenção para aplicar determinada estratégia para alcançar seus objetivos. Chiavenato (1999), define que é um planejamento completo a longo prazo. Para desenvolver um planejamento estratégico é necessário observar quatro fases:

- a) formulação dos objetivos organizacionais;
- b) análise interna da empresa;
- c) análise externa da empresa;
- d) formulação de alternativas estratégicas.

Oliveira (2005) afirma que o planejamento estratégico está relacionado com o desenvolvimento de atividades que devem ser executadas pelo gestor com a finalidade de pensar no futuro da empresa, deixando de lado o que foi realizado no passado. Portanto, planejamento é um processo que deve ser desenvolvido de forma contínua.

O planejamento estratégico exige que seja executado em várias etapas. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) descrevem que planejamento estratégico é um tipo de “quebra-cabeças” que exige muita dedicação. As decisões e objetivos devem ser pensados detalhadamente para que seja possível desempenhar uma sequência contínua sobre o rumo que a empresa deseja alcançar. Na figura 1 a exemplificações do fluxograma dos autores Caravantes, Panno e Kloeckner (2005).

Figura 1 - Processo administrativo



Fonte: Caravantes, Panno e Kloeckner, 2005.

Para Chiavenato (1987), planejamento estratégico é um conjunto de tomada de ideias com sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda empresa por longos períodos de tempo.

O mesmo autor afirma que o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar aqueles objetivos, pois trata estabelecer o que a empresa deve fazer inicialmente antes ação empresarial. No quadro 01 os tipos de planejamento propostos por Chiavenato, dividindo em nível institucional, tático, operacional.

Quadro 1 - Tipos de planejamento.



Fonte: Chiavenato, 2010.

Para Serra, Torres e Torres (2004), o planejamento estratégico têm significados distintos, mas devem se entrelaçar, pois um procede a outro, e o planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Os autores citados no parágrafo acima complementam que planejamento estratégico precisa ser a maneira de como executar um processo de decisões, definidas pelo destino e políticas, tendo em vista os objetivos e recursos de forma que seja possível atingi-los, e a estratégia que influenciará sobre a utilização destes recursos.

2.1.1 Conceito de Planejamento

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), conceituam planejamento ser a situação que a empresa deseja estar futuramente e como ser possível chegar nela. Planejamento também significa decidir o propósito que se pretende alcançar e definir quais tarefas necessárias para executar e os recursos que podem ser utilizados. Não possuir um planejamento poderá acarretar lamentáveis consequências para a organização.

Oliveira (2005) define que planejamento está direcionado a maneira de pensar e esse processo exige investigações que direcionam a questionamentos sobre o que precisa ser feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

A maioria das empresas não trabalha sem rumo, quase tudo é planejado antecipadamente. Chiavenato (1999), afirma que o planejamento mostra-se como a primeira fase administrativa pelo motivo de servir de apoio para as demais funções. O planejamento mostra antecipadamente quais os objetivos que a empresa deseja alcançar. Na figura a seguir, a pirâmide do detalhamento por nível.

Figura 2 - Estratégia de Planejamento por nível



Fonte: Chiavenato, 1999.

Concordando com os conceitos citados acima, é possível entender que o planejamento é uma necessidade pois possui uma grande importância para o desenvolvimento na gestão das organizações, contribuindo para que a empresa seja inserida ao mercado atual com ações administrativas que aumentam a possibilidade de crescimento e sendo assim, diminuindo o grau de incerteza e direcionando para o alcance de melhores resultados.

Oliveira (2005) demonstra que existem três grandes níveis de planejamento em maneira de base piramidal conforme a figura 03.

Figura 3 - Níveis da Estratégia de Planejamento



Fonte: Adaptado de DAFT (1999).

Planejamento Estratégico: proporciona suporte a administração para guiar a empresa na melhor direção, com o objetivo de desenvolver o grau de interação com o ambiente e agir de modo que seja possível agir de forma inovadora e diferenciada.

Planejamento Tático: tem por objetivo aprimorar determinada área da empresa, desconsiderando a empresa como um todo. Portanto, atua com separação dos objetivos, estratégias e políticas constituídas no planejamento estratégico

Planejamento Operacional: É considerado o que acontece cotidianamente na empresa, como formalização de documentos, procedimentos, metodologias de desenvolvimento, documentos escritos implantação de melhorias.

Oliveira (2005) afirma que para ser possível o monitoramento do desempenho em busca dos objetivos, faz ser necessário mencionar qual dos níveis é responsável pela execução, sendo assim ser possível ter conhecimento dos três tipos de planejamento, observando que eles devem ser guiados para o mesmo objetivo.

2.1.2 Conceito de estratégia

A palavra *estratégia* origina-se do grego antigo, com o significado “qualidade e habilidade do general”, o conceito inicial de estratégia está associado na maneira como os líderes de batalhas se organizavam para vencer os inimigos (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Os mesmos autores complementam que a estratégia é o conjunto de formas que uma organização utiliza em seu âmbito para alcançar seus objetivos, tal processo envolve decisões que definem os produtos e serviços para determinar clientes e mercados e posição da empresa em relação aos concorrentes.

Comparando batalhas com o meio empresarial, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), definem que a estratégia de guerra pode ser comparada com a estratégia empresarial, sendo assim podendo ser a maneira de como alcançar os objetivos da empresa. Estratégia é um conjunto de decisões que definem o comportamento da empresa em determinado período de tempo.

Segundo Júnior e Vivacqua (1999), no contexto organizacional, a estratégia é considerada a capacidade de dedicar-se continuamente o aprimoramento das organizações considerando o contexto atual, disposto à constantes mudanças, tendo em vista os acontecimentos do futuro e prosperidade organizacional.

Whright, Kroll e Parnell (2000) conceituam que Planejamento estratégico é um conjunto que envolve tomada de decisões, que afetam toda a organização por um longo tempo. Este planejamento determina maiores prazos e é desenvolvido pela alta administração.

Estratégia é um conjunto de objetivos e políticas, conforme Chiavenato (1994), esses são capazes de conduzir e direcionar o crescimento da empresa. Todas as empresas precisam ter um objetivo central definido claramente com relação aos serviços que serão oferecidos à sociedade, sendo assim ser necessário definir quais serão esses serviços.

Oliveira (2005) conceitua estratégia como os meios, formas e ações que devem estar especificando as metas, desafios e objetivos observando quais os recursos disponíveis e o ambiente que está inserida.

Conforme Chiavenato (1999), estratégia é definida como a união de todos os recursos disponíveis na empresa com a finalidade de centralizar as forças para atingir objetivos a plano prazo.

Baseando-se no conceito de Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia refere-se aos objetivos sugeridos pelos gestores para construir objetivos que fortaleçam a empresa, estabelecendo a missão e os objetivos gerais. Estratégia também pode ser definida por três propósitos: desenvolvimento estratégico, ações estratégicas e monitoramento das atividades.

2.1.3 Características planejamento estratégico

Planejamento estratégico não envolve somente um setor da empresa e também não é possível executá-lo em um curto espaço de tempo. Whright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que é imprescindível envolver todos os setores para que estejam cientes do processo que está sendo desenvolvido. Com isto, o comprometimento e acompanhamento das atividades que estão sendo executadas podem dispor de um longo período de tempo, por isso é necessário monitorar o que está sendo decidido com orientações baseadas no futuro.

Lacombe e Heilborn (2003) reverenciam planejamento estratégico como meio de estabelecer metas com prazos, analisando os recursos disponíveis, levando em consideração a estrutura da empresa e a sua área de atuação considerando os impactos internos e externos onde está inserida. O planejamento estratégico tem o objetivo de decidir os rumos do negócio, estando consciente de quais são seus objetivos e o que precisa ser feito para alcançá-los.

Para Matos e Chiavenato (1999) comenta as cinco características do planejamento estratégico que considera fundamentais:

1. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente em constante transformação;

2. O planejamento estratégico é sempre orientado para o futuro, com uma visão de longo prazo;
3. O planejamento estratégico envolve a organização como uma totalidade;
4. O planejamento estratégico é um processo de aceitação ampla e irrestrita de interesses, ou seja, prevalece o consenso;
5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

Analisando os conceitos citados acima, podemos afirmar que é necessário que todos os setores estejam envolvidos no planejamento da empresa, estabelecendo metas e objetivos, organizando prazos, visando atingir a melhor maneira de desenvolver a empresa para o futuro, tendo em vista que as mudanças ocorrem constantemente.

2.1.4 Evolução do planejamento estratégico

Oliveira (2005) destaca que o planejamento estratégico tem se desenvolvido constantemente ao decorrer dos anos, tanto em seu formato como na concepção. Especialmente, na fase de transição entre a era industrial e a era da informação e, posteriormente para a era do conhecimento.

Serra, Torres e Torres (2004), evidenciam que o planejamento estratégico teve seu auge nas organizações nos anos 1960, após duas décadas esteve em menor uso por causa de não ter alcançado níveis de adaptação. Poucos anos se passaram e ressurgiu com força total devido às empresas retomarem crescimento com a apresentação de novas alternativas como internet, tendo com isso fazer com que as organizações se adaptassem a essa ferramenta. Na figura 04 a evolução do planejamento estratégico.

Figura 4 - Evolução do Planejamento Estratégico



Fonte: Tavares, 2000.

Tavares (2000) afirma ainda que a evolução do planejamento estratégico tem contribuído desde o princípio até os dias atuais, criando novas oportunidades de crescimento, formas de organizar a empresa e melhorar a sua administração.

2.2 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diversas abordagens e metodologias podem ser encontradas para aplicação do planejamento estratégico. Cada empresa deve adaptar suas condições e realidades para a empresa. Serra, Torres e Torres (2004), declaram que planejamento estratégico é um exercício complexo que deve ser desenvolvido flexivelmente de modo que seja possível adaptar-se as constantes mudanças do meio ambiente e para apoiar nas decisões da empresa. Estes autores complementam que nessa fase é necessário estar preparado para desenvolver vantagens competitivas do negócio. Portanto, definir a missão, visão e valores, elaboração de objetivos e principalmente orientações estratégicas da organização devem ser apresentados de forma concreta e segura do que a empresa deseja alcançar.

2.2.1 Diagnóstico estratégico

Para Oliveira (2007), essa etapa também pode ser denominada como auditoria de posição na qual se determina a realidade atual da empresa. Nesta etapa é necessário reunir pessoas que possam contribuir com várias informações, analisando e verificando aspectos importantes para os ambientes internos e externos.

O diagnóstico estratégico é a atividade que monitora as mudanças no ambiente que podem prejudicar uma empresa, auxiliando a identificar oportunidades para adequar seus negócios. Também é capaz de identificar as ameaças e oportunidades de uma empresa em preservar suas vantagens competitivas, sobrevivência e prosperidade.

2.2.1.1 Análise Ambiental externa

Para Oliveira (2005) as empresas sofrem constantes mudanças afetadas por fatores externos que podem influenciar em seu desenvolvimento. Não é possível ter controle sobre as forças externas que atuam sobre uma organização, podendo com isso retardar seu crescimento.

Chiavenato (1999) define que ambiente externo é a análise das condições externas que envolvem a empresa e que determinam desafios e oportunidades.

Portanto, a análise externa inclui:

- Mercados envolvidos pela empresa, características recentes e tendências futuras, oportunidades e perspectivas;
- Concorrentes são as empresas que atuam no mesmo segmento, disputando clientes, consumidores ou disputando igualmente os recursos;
- Fatores externos como acontecimentos econômicos, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc., que influenciam a sociedade e as demais empresas.

Conforme Wright, Kroll e Prnell (2000), todas as empresas sofrem consequências por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos

e sociais. Esses fatores formam o macroambiente que é responsável por criar várias oportunidades e demonstrar ameaças para a empresa. No quadro abaixo, estão apresentadas as variáveis ambientais do macroambiente:

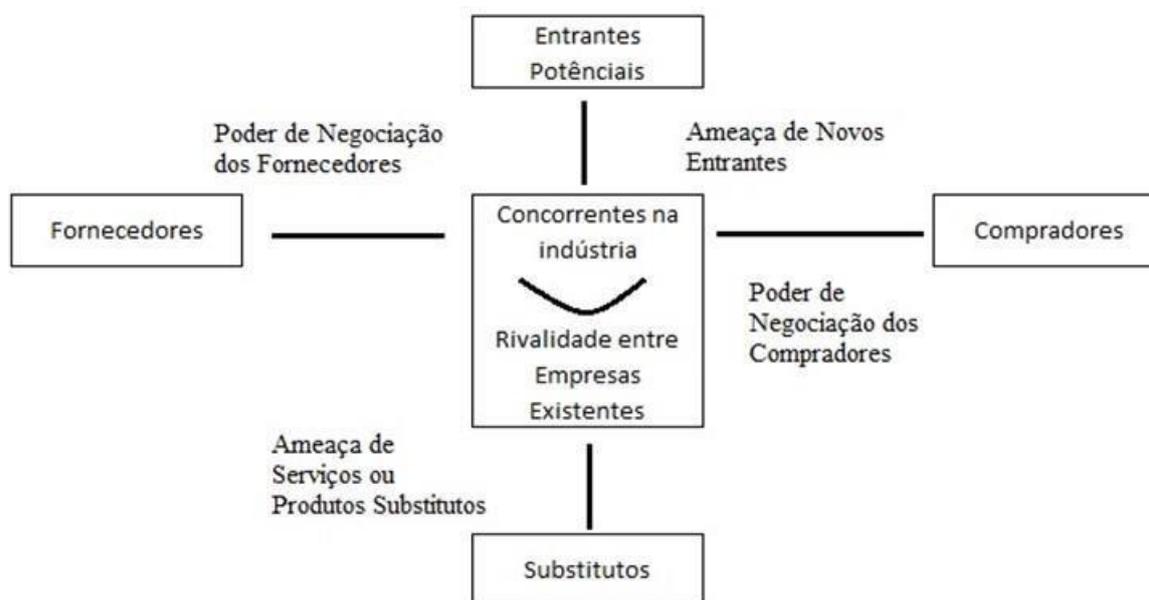
Quadro 2 - Variáveis ambientais do macroambiente

VARIÁVEIS AMBIENTAIS	COMPONENTES
Econômicos	Taxa de inflação/ juros Mercado de capitais Nível de Produto Nacional Bruto (PNB) Balanço de pagamentos
Sócio-cultural	Situação socioeconômica de cada segmento da população Nível de alfabetização/ escolaridade Responsabilidade social das pessoas e das empresas Estrutura educacional
Demográfico	Densidade / Mobilidade Taxa de crescimento Composição e distribuição da população Processo migratório
Político/ legais	Monetárias/ tributárias Relações internacionais Área trabalhista/criminalista e comercial Legislativa (estadual e federal) Estatização ou privatização
Tecnológico	Desenvolvimento e Aquisições de tecnologias pelo País Proteção das marcas e patentes Nível de incentivos governamentais
Ecológico	Índices de poluição Nível de desenvolvimento ecológico Legislações existentes

Fonte: Adaptado de Serpa (2011, *apud* MARIEL 2014).

Com relação ao ambiente de negócios, é o nível do ambiente externo composto por fatores que influenciam diretamente na organização, segundo Porter (1986) especificou como as cinco forças competitivas, que são a pressão representada por fornecedores, novos entrantes, concorrentes, compradores, e produtos e serviços substitutos. Sendo que todos estes precisam ser analisados para orientar a empresa com relação a ameaças e oportunidades por estes geradas.

Figura 5 - Forças do Ambiente Setorial



Fonte: Porter, 1991.

A seguir estão as cinco forças apresentadas por Porter (1986):

1. Entrantes Potenciais – podem interferir em uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, o que pode influenciar nos custos do produto final;
2. Fornecedores - ao aumentar seus preços ou diminuir a qualidade dos produtos e serviços fornecidos, há a possibilidade de diminuir a lucratividade de uma indústria;
3. Compradores - disputam com a indústria barganhando por melhor qualidade e melhores preços, podendo até envolver a rentabilidade da indústria;
4. Substitutos – são capazes de reduzir o retorno de uma indústria ao forçarem a recomposição dos preços para que a empresa obtenha lucro;
5. Concorrentes - a concorrência de preços, por exemplo, é muito instável, e pode deixar toda a indústria em uma pior situação do ponto de vista de lucratividade.

Portanto, é necessário estar constantemente observando o que está acontecendo nos pontos do macroambiente em todos os setores do âmbito dos

negócios para ser possível aproveitar oportunidades, tomar decisões corretas e analisar ameaças que podem afetar a empresa.

Segundo Chiavenato (1987), análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer a seu ambiente externo e diagnosticar o que ocorre para que a empresa possa operar com eficiência e eficácia tornando o ambiente externo que o envolve as suas: necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldade e restrições, ameaças, coações e contingências a que a empresa não pode escapar.

O mesmo autor destaca que na análise ambiental pode abranger o ambiente geral ou ambiente de tarefa ou ambos, nos quais envolvem o ambiente geral (macroambiente) como:

- a) Fatores tecnológicos: os fatores que envolvem principalmente custos e disponibilidade de todos os fatores produtivos atualmente utilizados nas empresas e as mudanças tecnológicas que envolvem e afetam esses fatores de produção;
- b) Fatores políticos: envolvem principalmente decisões governamentais ao nível federal, estadual e municipal capazes de afetar as atividades e operações da empresa. Os governos podem ser grandes compradores de bens e serviços, subsidiar empresas indústrias que ajudam a sobreviver e prosperar;
- c) Fatores econômicos: e o estágio do ciclo negócios (economia em depressão, recessão, recuperação ou prosperidade), a tendência nos preços de bens e serviços (inflação ou deflação), políticas monetárias, políticas fiscais, balança de pagamentos;
- d) Fatores legais: estão relacionados as legislações federal, estadual e municipal vem afetando cada vez mais as operações e atividades da empresa. A legislação está relacionada sobre assuntos como salários e controles de preço, higiene e segurança do trabalho, muitas vezes a estratégia empresarial esbarra perigosamente em certos um impedimentos legais;

- e) Fatores demográficos: a densidade populacional e a distribuição da população, distribuição por idade, raça, sexo são diretamente relacionados pois definem a maneira pela qual os clientes estão distribuído no mercado consumidor;
- f) Fatores ecológicos: esse fator envolve aspectos do ambiente físico e natural, como ambiente organizacional.

Júnior e Vivacqua (1999) destacam que a análise ambiental externa tem como objetivo os arredores da organização, ou seja, observar tudo o que pode afetar a empresa. Portanto, a análise ambiental é utilizada para identificar e analisar ameaças e oportunidades externas à organização.

Para Chiavenato (1987), a análise ambiental pode focalizar especificamente em aspectos do ambiente de tarefa da empresa, como: consumidores ou usuários, fornecedores de recursos, concorrentes e agência reguladoras, tais como:

- a) Consumidores ou usuários: aspecto relacionado a produtos ou serviços da empresa, já mercado (de consumidores, usuário ou cliente), e que pode absorver os resultados ou saídas da atividade empresarial. Sendo que o mercado atual com potencial precisam ser abordados para a verificação de oportunidades e ameaças;
- b) Fornecedores de recursos: forma pela qual a empresa proporciona todas as entradas e recursos necessários para as operações e atividades da empresas;
- c) Concorrentes: os concorrentes podem disputar clientes, consumidores ou usuários, como é o caso de empresas que produzem os mesmos produtos e serviços que são inseridos no mesmo mercado consumidor;
- d) Agencia regulamentadora: como entidades governamentais, sindicatos, associação de classe, opinião pública etc., que interferem diretamente nas atividades e operação da empresa quase sempre para vigiá-las e provocar restrições e limitações reduzindo a liberdade no processo de tomada de decisão da empresa.

Serra, Torres, Torres (2004) comentam que são muitos os fatores que influenciam o microambiente. Eles podem se expressar como peça importante para o reconhecimento de oportunidades e ameaça. Portanto, as empresas empreendedoras existentes que desejam se estabelecer devem estar cientes das tendências de seu ramo de atividade e atentas para ir além do imaginado.

2.2.1.2 Análise ambiental interna

Chiavenato (1987), demonstra que é o estudo da situação interna da empresa e sua devida análise: é o método que examina os recursos disponíveis, podendo ser mercadológicos, financeiros, produtivos, humanos de toda a empresa com um único propósito, para determinar quais são as forças e as fraquezas ela é capaz de explorar as oportunidades.

Quadro 3 - Perfil de uma análise organizacional

Recursos	Áreas da empresa			
	Produção	Mercadológica	Finanças	Administração
Financeiros	R\$ por fábrica, por equipamento, por produto	R\$ por vendas, por promoção, por serviço, por pesquisa de mercado	R\$ por investimento a longo prazo, por aplicação de recursos	R\$ por sistema de planejamento e de controle, por desenvolvimento gerencial.
Físicos	Nº, localização e tamanho das fábricas. Grau de automação e de integração.	Nº, localização dos escritórios de vendas, das lojas e dos serviços ao cliente	Nº de acionistas ou crediários principais	Localização e tamanho dos escritórios centrais
Humanos	Características do pessoal técnico e de supervisão	Características do pessoal de vendas	Características do pessoal de finanças e contabilidade	Características do pessoal dos gerentes e pessoal do <i>Staff</i>
Sistemas Organizacionais	Sistemas de programação da produção, de compras, e controle de qualidade	Sistemas de distribuição, de serviços, de crédito, de propaganda	Sistemas de fluxo de caixa, de planejamento e controle orçamentário, de contabilidade	Sistemas de valores sociais, de planejamento e controle, de recompensas, de autoridade

Fonte: Chiavenato, 1987, p. 135.

Júnior e Vivaqua (1999) complementam que a análise ambiental interna tem a responsabilidade exclusiva com o que envolve as deficiências internas. A importância da análise interna é motivar a observar o ambiente de forma diferenciada, podendo com isto identificar detalhes não vistos anteriormente que podem ser capazes de diminuir ou solucionar carências da empresa.

Serra, Torres, Torres (2004) afirmam que a análise interna é a exploração organizacional das condições internas para facilitar uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos existentes na empresa. Os pontos fortes estabelecem as forças propulsoras da empresa capazes de facilitar o alcance de seus objetivos. Os pontos fracos revelam as limitações e as forças restritas que prejudicam o seu alcance. O mesmo autor complementa que a análise interna envolve:

- a) Análise dos recursos, o que a empresa possui para ações atuais ou futuras, como por exemplo: pessoas, máquinas, equipamentos, matéria-prima, tecnologia, recursos financeiros;
- b) Análise da estrutura organizacional, divisão do trabalho entre setores e unidades, aspectos positivos e negativos e ainda qual a maneira que os objetivos organizacionais são definidos em objetivos departamentais;
- c) Avaliação do desempenho empresarial, lucratividade, produção, inovação, produtividade, desenvolvimento dos negócios, crescimento.

Ao analisar as condições internas da empresa e seu referente diagnóstico, o estrategista define quais os recursos disponíveis. Oliveira (2005) apresenta que os recursos podem ser financeiros/ contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos envolvidos na empresa, para analisar quais suas respectivas forças e fraquezas a empresa pode explorar as oportunidades e confrontar-se com as ameaças que lhe afetam.

Figura 6 - As bases do Planejamento Estratégico



Fonte: Chiavenato, 1999.

Ao analisar o ambiente interno, é de fundamental importância que a mesma faça um estudo sobre a situação atual que está vivendo com relação a recursos, estrutura e desempenho.

2.2.2 Referenciais estratégicos

Os referenciais estratégicos são formados por elementos fundamentais que são alicerces do planejamento estratégico, sendo assim definidos pelo negócio, visão, missão, valores.

Conforme Oliveira (2005) é necessário determinar claramente missão, visão e valores, pois estas metodologias serão responsáveis por guiar a empresa direcionando para o motivo de sua existência, apresentação do futuro, princípios e crenças que regem a empresa. A partir destes três conceitos, é possível focar os funcionários e estabelecer relacionamentos com os clientes.

2.2.2.1 Negócio

Dornelas (2003) afirma que a definição do negócio é o cartão de visita de todos os empreendedores ou empresas, com a finalidade de ser um instrumento de apresentação do negócio de forma clara, mas que envolva suas principais características.

Longenecker, Moore e Petty (1997) complementa que a definição de negócio descreve o pensamento de um novo empreendimento e planeja os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para determinado período de tempo. Seu objetivo é conceder a análise da proposta e auxiliar o gestor a desviar uma trajetória mal formulada que leva do entusiasmo à desilusão e ao fracasso.

2.2.2.2 Visão

Outro ponto importante a ser estabelecido é a visão, que conforme Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), diz respeito ao que a empresa aspira ser futuramente, ou seja, as ações que devem ser promovidas, motivadas para

desenvolver uma ideia desafiadora e reflexiva sobre a melhor maneira de construir os ideais da empresa.

É a definição do que se espera do futuro da empresa, Serra, Torres e Torres (2004), afirmam que a visão é capaz de demonstrar as necessidades do mercado e como a empresa deseja satisfazê-las. Portanto, a visão auxilia a empresa a trabalhar com os valores comuns que possibilitam estar disponível para aproveitar um momento, com vantagem competitiva.

Os autores supra citados complementam que a visão deve ser contínua, embora haja mudança de ambiente. Por isso, segundo eles é necessário pensar que:

- Os objetivos e as metas precisam ser flexíveis para ser possível atingir a visão corporativa;
- Todos os indivíduos da organização precisam estar envolvidos.

Visão é o que a empresa vê de si mesma com relação ao seu futuro. Chiaventato (1999) complementa que toda organização deve ter uma visão adequada a sua realidade, observando os recursos disponíveis, relacionamento que deseja com seus clientes e mercados, pensando na satisfação contínua de suas necessidades e desafios que pretende enfrentar.

Conforme Scott, Jaffe e Tobe (1998), a visão é a imaginação do que gostaríamos de criar no futuro. Ela nos leva a reproduzir o que é a maior preocupação, expressa como será desenvolvida nossa missão e está harmoniosamente ligada a valores e propósito. Está baseada na realidade, mas direcionadas para o futuro.

Oliveira (2005) complementa que visão é reconhecer os limites que os gestores são capazes de identificar em um longo período de tempo e com maior abordagem. É o que a empresa pretende ser.

Quadro 4 - Perguntas que ajudam na formulação da visão corporativa

Qual é o nosso objetivo?
Qual é a força que nos impulsiona?
Quais são os nossos valores básicos?
O que fazemos melhor?
O que desejamos realizar?
O que gostaríamos de mudar?

Fonte: Serra; Torres; Torres, 2004.

2.2.2.3 Missão

A missão define qual o propósito da empresa, Oliveira (2005) complementa que missão é o motivo da existência da empresa, campo de atuação e determinação de sua abrangência. É a direção, sentido e definição do que é a empresa, sendo assim ser importante para demonstrar qual o melhor caminho a ser seguido.

A missão é os objetivos essenciais da empresa, conforme Chiavenato (1999) a missão consiste em determinar qual o foco fora da empresa, ou seja, no suprimento das necessidades da sociedade, do mercado ou do cliente.

A missão mostra claramente o que a empresa deseja ser. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) complementam que missão é o caminho que a empresa vai percorrer para atingir num determinado rumo; demonstrar uma ligação direta com o cliente. É a forma pelo qual a organização define o que é capaz de realizar.

A missão da empresa é estabelecida pelos propósitos que a empresa acredita. Cobra (1992), afirma que a filosofia gerencial permite a execução do negócio, por exemplo: acreditar que o resultado da filosofia gerencial resultará em uma imagem pública que favorece e proporciona recompensas psicológicas e financeiras para a empresa.

Conforme Scott, Jaffe e Tobe (1998), a missão é como os clientes, colaboradores veem a empresa, quais os produtos e serviços. Também está incluso como o ambiente geral percebe o seu objetivo e o que realmente é feito.

Serra, Torres, Torres (2004) definem que a missão é a maneira de explicar por escrito o propósito e ambição da organização. O objetivo da missão é expandir

como a empresa pensa, o segmento que irá atua. Tudo isto está unido a sua visão e dos membros da organização, de forma que todos estejam envolvidos em um único objetivo.

Os autores acima complementam que a missão precisa ser estabelecida de maneira ampla ou limitada. Definindo uma missão restrita, está sendo revelado um objetivo claro. Se definido de forma ampla, se torna inclusiva e abrangente.

Para os autores Wright, Kroll e Parnell (2000), as empresas são criadas com determinado objetivo, que pode não ser o mesmo durante toda a vida da empresa. A missão pode se tornar restrita em alcance e claramente definida. Na figura 7 encadeamento de como chegar na missão.

Figura 7 - Encadeamento para alcançar à missão



Fonte: Júnior; Vivacqua, 1999.

2.2.2.4 Valores

Valores são ideais seguidos durante a trajetória da empresa e que dão seguimento para o desenvolvimento de suas atividades. Oliveira (2005) complementa que os valores fornecem sustentação a todas as decisões da empresa. É a motivação da empresa, o que faz com que ela seja dinâmica e inspiradora diariamente.

Segundo Tamayo (2005) os valores estão classificados como pessoais e organizacionais. O pessoal representa as metas das pessoas. Organizacionais são as metas relacionadas à realidade da empresa. Proporcionalmente os valores pessoais e os valores organizacionais envolve dizer que os dois tipos de valores

referem-se a objetivos comuns, almejadas tanto pelo trabalhador, quanto pela organização.

Para Welch (2005) valores são comportamentos específicos, práticos, tão definidos que não há espaço para utilizá-los como instrumentos unidos, pois eles são como a missão: instrumento para vencer.

2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Oliveira (2005) destaca que diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento estratégico e possui a finalidade de definir qual a realidade da empresa no que está relacionado ao ambiente externo e interno.

O mesmo autor, afirma que o diagnóstico estratégico precisa estar focado na situação atual da empresa, bem como em acontecimentos próximos, com a finalidade de criar uma dimensão crítica para alcançar sucesso definitivo.

Na sequência, Oliveira (2005) apresenta os componentes do diagnóstico estratégico baseados nos fatores externos e internos:

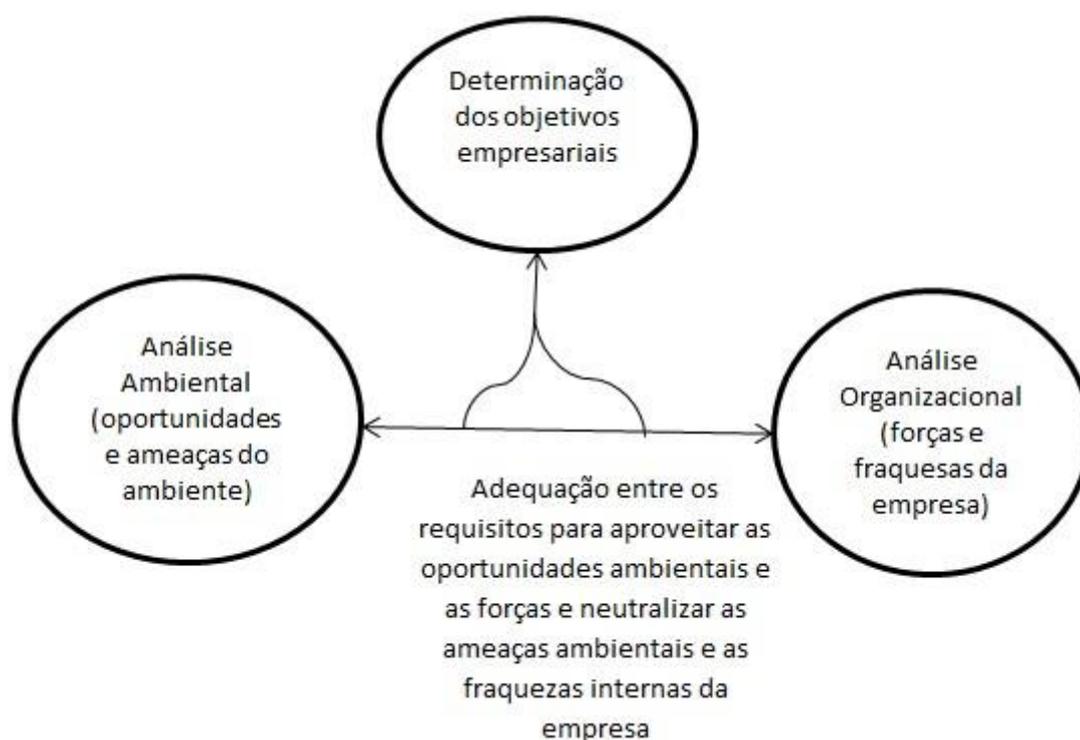
- *Pontos fortes*: são os fatores internos e controláveis que permitem uma condição proveitosa para a empresa, em relação a seu ambiente;
- *Pontos Fracos*: são os fatores internos e controláveis que criam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- *Oportunidades*: são os fatores externos e não controláveis pela empresa, que podem gerar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma esteja disposta e/ ou interesse de aproveitar;
- *Ameaças*: são os fatores externos e não controláveis pela empresa, que são capazes de gerar condições desfavoráveis para a mesma.

2.3.2 Formulação de alternativas estratégicas

Para Chiavenato (1987), a finalidade da formulação de objetivos é analisar as oportunidades sendo elas ambientais, potenciais e vulneráveis internas e de outro

lado a administração que tem o poder de ajudar a definir ou redefinir as alternativas estratégicas quanto às ações futuras da empresa.

Figura 8 - Processo de formulação estratégica



Fonte: Chiavenato, (1987).

Segundo Oliveira (2005), a definição das alternativas estratégicas pode ser feita de padrões rotineiros ou fortemente criativos. É necessário observar a situação interna e externa, podendo ser de escolha estratégias passivas e ativas. As estratégias ofensivas (ativas) são as que ocorrem de forma natural, sem que sejam forçadas a agir de frente com as ameaças ou oportunidades ambientais, ao mesmo tempo, a estratégia defensiva (passiva) age de acordo com as pressões ambientais somente quando for forçada pela situação. Dentro da proporção ativa/ passiva, é possível observar quatro tipos de posturas estratégicas:

- a) Estratégia defensiva: é a mais comum em empresas que aprofundam domínio de produto/ mercado e que procuram preservar e conservar, sem preocupar-se com mudanças. São empresas que possuem

planejamento intensivo, com alto controle, são limitadas à análise ambiental e são eficientes com relação a custos.

- b) Estratégia ofensiva (ou prospectiva): são empresas que utilizam imensas abordagens de planejamento, ampla análise ambiental e dispensam controles. São empresas que estão constantemente a procura de novos segmentos de produtos/ mercados. Estas empresas escolhem trabalhar em suas operações para poder alcançar novas oportunidades.
- c) Estratégia analítica: reúnem características defensivas em certas ocasiões e em outras ofensivas.
- d) Estratégia reativa ou retardada: algumas empresas não se preocupam com um ambiente de mudanças constantes, não realizam a reformulação das estratégias adequadas para a empresa. Reagem de forma retardada às mudanças, seja por motivo de percepção, sensibilidade ou pela total ausência de análise ambiental. É tratada de uma forma ineficaz, pois estas empresas devem escolher uma das alternativas citadas acima ou acabam sendo extintas.

2.3.3 Ferramentas de Diagnóstico

A execução do planejamento estratégico exige análise de uma série de informações, estar organizado para examina-las, além disso, saber quais informações são importantes para o estudo. As ferramentas apresentadas a seguir têm o objetivo de auxiliar a empresa a descobrir sobre o ambiente que ela atua.

2.3.3.1 Cenário

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a constante imprevisibilidade das mudanças ambientais faz com que seja difícil elaborar suposições seguras, nas quais as previsões possam ser firmadas. Uma maneira de enfrentar esse problema

é desenvolver cenários com relação ao futuro. O cenário é responsável por formular várias explicações alternativas de tendências e eventos futuros.

A criação de cenários é uma etapa muito importante para o planejamento estratégico, afirmam Serra, Torres e Torres, (2004) onde é possível responder perguntas como: Onde estamos atualmente? Onde desejamos estar daqui 10 anos? Quais são os fatores que afetam os cenários e refletem influências? O que podemos fazer para melhorar o alcance de nossos objetivos?

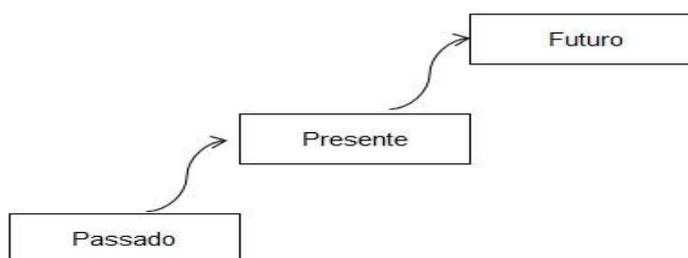
Os mesmos autores acima, afirmam que as principais finalidades dos cenários são:

- Disponibilizar formas seguras para reflexões sobre a maior quantidade de escolhas de evolução ambiental;
- Imaginar as consequências que poderão afetar a empresa;
- Apoiar a organização na tomada de decisões que possam vir a contribuir na conquista de uma vantagem competitiva.

Chiavenato (1987),, comentam que existem duas principais formas básicas para desenvolver cenários, sendo elas:

- Abordagem projetiva se caracteriza por: considerar o futuro único e sem incertezas, pensar no futuro analisando o passado, limitar a fatores e variáveis quantitativas, objetivas e conhecidas, utilizar normas deterministas e quantitativas.

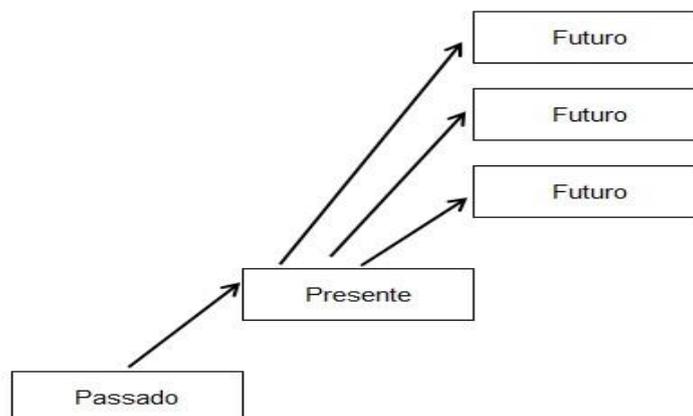
Figura 9 - Abordagem projetiva de cenários



Fonte: Oliveira, 2005.

- A abordagem prospectiva caracteriza-se por: Visão geral, ocorrência de futuro incerto e variável, futuro baseado na ação presente e uma análise premeditada que utiliza diversas opiniões.

Figura 10 - Abordagem prospectiva de cenários



Fonte: Oliveira, 2005.

Com as constantes mudanças em que vivemos, torna-se difícil de elaborar situações seguras. Para resolver esta questão faz ser necessário desenvolver uma perspectiva relacionada a situações futuras.

2.3.3.2 Análise SWOT

Conforme Wright, Kroll e Parnel (2000), é o estudo de seus pontos fortes e fracos internos e de oportunidades e ameaças externas. O objetivo da análise é proporcionar que a empresa esteja preparada para tirar vantagem de determinadas oportunidades e diminuir as ameaças ambientais. Com isto, a empresa é capaz de evidenciar seus pontos fortes e amenizar o impacto de suas fraquezas. Também é útil para demonstrar os pontos fortes que ainda não foram plenamente identificados e observar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Segundo Serra, Torrres, Torres (2004) é uma ferramenta muito útil na organização do planejamento estratégico. Por meio dela é possível observar quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que envolvem a empresa.

Os mesmos autores explicam a origem em quatro palavras inglesas:

Strenght = Força

Weakness = Fraquesa

Opportunities = Oportunidades

Threats = Ameaças

Conforme Rezende (2003), a matriz SWOT é a caracterização de estratégias que geram alternativas com relação a um conjunto de fatores denominados como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que interferem no rumo da organização. O objetivo central é identificar abordagens que ordenam os recursos e a capacidade das organizações exigidas pelo ambiente em que a mesma está inserida. As alternativas estratégicas surgem da análise SWOT, abrangendo todos os níveis da empresa.

Figura 11 - Matriz SWOT

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Pontos Fortes	<p>Política de ação ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p>Política de ação defensiva ou</p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>
	Pontos Fracos	<p>Política de manutenção ou</p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p>Política de saída ou</p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>

Fonte: Adaptado Chiavenato e Sapiro, 2003.

Identificando pontos fortes e fracos é possível lidar com maior facilidade em situações controláveis que servirão como diagnóstico do momento atual que a empresa se encontra. As empresas que possuírem esses pontos definidos terão habilidade em negociações comerciais, pois serão capazes de identificar suas necessidades e fatores que poderão influenciar competitivamente.

2.3.3.3 *Brainstorming*

Segundo Chiavenato (1999) é a técnica capaz de desenvolver uma “tempestade cerebral”, onde chuvas e trovoadas são as ideias e sugestões, seguidas da bonança que indica a solução. É utilizado para elaborar ideias criativas com a finalidade de resolver problemas da empresa. A duração é de dez a 15 minutos e inclui no máximo 15 participantes que se reúnem para sugerir a maior quantidade de ideias e sugestões possíveis para definir o assunto ou problema.

Carvalho (1999) define que atualmente, o conhecimento é de relevantemente importante para que as organizações permaneçam envolvidas no mercado, e neste contexto, o brainstorming encarrega-se de uma importância estratégica cada vez maior.

O autor cita também alguns benefícios na utilização do brainstorming como a oportunidade de exposição de ideias entre os participantes; de mesma forma a liberdade oferecida a todos os integrantes do grupo para que possam manifestar suas ideias e opiniões.

2.3.4 Formulação de Metas e Objetivos

Após a verificação do diagnóstico estratégico, onde foi identificado os pontos fortes e fracos, pesquisado as ameaças e oportunidades, partiu-se para a exposição das metas e objetivos, igualmente as estratégias que comandam a empresa a alcançar os objetivos desejados.

Os objetivos precisam ser estabelecidos para direcionar a empresa ao nível desejado para atingir suas metas. Sem o estabelecimento da direção, a empresa segue como um barco à velas, onde o vento decide onde vai. No que se refere ao ambiente organizacional, pode-se dizer que qualquer lugar é o lugar onde a empresa pretende estar.

Oliveira (2005) as metas são os passos realizados para atingir os objetivos e desafios. O objetivo é a meta com prazos determinados que se almeja alcançar realizando esforços complementares. Para atingir as metas é necessário que esteja

esclarecido para a empresa que serão envolvidos os recursos financeiros e humanos para alcançar os objetivos.

Serra, Torres e Torres (2004) descrevem que para executar a estratégia exige que a empresa participe de atividades sequenciais com a empresa e mostram a melhoria em atender aos resultados e objetivos esperados.

Conforme Peter (2000) afirmam que inicialmente é indicado optar pela estratégia de crescimento, pois seu objetivo é alavancar as vendas ou participação do mercado. O resultado esperado é que com esse crescimento seja possível aumentar o valor da empresa.

Oliveira (2005) descreve que a definição da estratégia é uma das fases mais importantes pois ela deve ser definida de acordo com a melhor relação entre empresa e ambiente.

Serra, Torres e Torres (2004) destacam que a vantagem competitiva pode auxiliar a empresa definir uma estratégia adequada. A vantagem competitiva pode auxiliar para que a empresa seja capaz de alcançar um desempenho superior em relação às demais empresa.

O principal propósito da definição de metas e objetivos da empresa, é buscar ajustar e orientar o caminho que a organização procura para fazer cumprir sua missão em relação à visão definida.

Com o surgimento de ferramentas de gestão, teve a responsabilidade com procedimentos capacitados a medir e fiscalizar o destino dos recursos e também o desempenho das estratégias (GALAS, 2004). Neste tópico, será apresentada a estrutura acompanhamento e controle da estratégia através de indicadores propostos pelo *Balanced Scorecard*.

2.3.4.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

Scorecard significa, em inglês, cartão de registros de resultados; *balanced* significa equilibrado, balanceado. Serra, Torres e Torres (2004) comentam que o

equilíbrio entre os indicadores de desempenho é a principal característica desta ferramenta de implementação da estratégia.

Os mesmos autores ressaltam que o BSC é a representação equilibrada de informações financeiras e operacionais, conforme as perspectivas financeiras, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Conforme Kaplan e Norton (1997), representado a visão e a estratégia em objetivos e medidas, o BSC é organizado em quatro diferentes perspectivas, conforme Figura 12.

Figura 12 - Estrutura do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

De outra forma, o BSC alinha a análise de desempenho de uma organização com a estratégia de negócios, comportamento desejável dos funcionários e operações diárias, contribuindo como um todo com a Gestão organizacional, Lin *et al.* (2014). O BSC permite insights sobre o desempenho de uma organização por intermédio da integração de medidas financeiras (KIM; DAVIDSON, 2006) com outros indicadores, ou seja: de comportamento de perspectivas de clientes; processos internos da empresa; o crescimento da organização; conhecimento e inovação que viabiliza às organizações para monitorar os resultados financeiros e operacionais de curto prazo, enquanto fiscaliza o progresso para o crescimento futuro, desenvolvimento e sucesso.

Conforme Lunkes (2007) o BSC desempenha a função de medir as finanças, avaliação de clientes, identificando processos internos que precisam ser analisados sobre as alternativas de aprendizagem e crescimento. Sendo assim, será possível acontecer mudanças que influenciarão em todas as atividades da empresa.

2.3.4.2 Mapa Estratégico

Através das perspectivas citadas acima na figura 13, com definição dessas perspectivas é possível elaborar o mapa estratégico. Para Costa (2003), o mapa estratégico “possui o objetivo de identificar processos complexos nos quais os gestores de todos os níveis estão expostos diariamente”. É através dele que os gestores podem monitorar a execução da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico demonstra a possibilidade da estratégia, e os indicadores se transformam em uma estrutura de causa e efeito que unem os resultados almejados da estratégia. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos gestores um referencial para a elaboração e gerenciamento da estratégia.

Conforme Lobato (2009), a elaboração de um mapa estratégico tem a finalidade de encontrar os objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas propostas pelo BSC, podendo estas serem apresentadas em gráfico ou figura, que representam a estratégia da empresa. Dessa forma, o mapa estratégico é capaz de demonstrar uma relação do tipo causa e efeito entre os objetivos selecionados, formando ao mesmo tempo todos os objetivos da organização.

2.3.4.3 Painel de Controle

O próximo passo após o desenvolvimento do mapa estratégico é a construção do painel de controle ou de desempenho. Para cada objetivo descrevem-se os indicadores de desempenho e as metas almejadas, sendo possível que a empresa avalie a implantação do planejamento estratégico através do acompanhamento

desses indicadores. Serra, Torres e Torres (2004), destacam que os indicadores devem sustentar a estratégia, em quantidade menor possível, não se tornando uma carga pesada de informações aos gestores.

Alguns aspectos devem ser considerados na construção do painel de controle, conforme recomendam dos autores Azevedo e Costa (2001) que a empresa deve selecionar quantidades reduzidas de medidas, de maneira que os gestores concentrem-se na estratégia e não perderem-se na diversidade dos indicadores, mantendo o foco na visão estratégica.

Para melhorar a visualização, se fazem necessários a construção de uma tabela onde estarão dispostos os objetivos, juntamente com seus indicadores e metas, que serão a base do plano de ação.

2.3.4.4 Quadro de indicadores

Segundo Oliveira (2005), os indicadores de desempenho são sustentados na comparação dos acontecimentos alcançados e os previstos. Essa supervisão é muito importante para o acompanhamento do planejamento. Nesta etapa foi utilizado o *Balanced Scorecard* como indicador de desempenho.

Azevedo e Costa (2001), afirmam que o quadro de indicadores de desempenho reúne em um único quadro várias informações e indicadores para os gestores. Ele é utilizado para medir o desempenho dos processos de uma empresa e, com essas informações, contribuir para que alcance seus objetivos.

2.3.4.5 Planos de Ação

Sampaio (2002) destaca que as ações são atividades que a empresa precisa realizar para alcançar suas metas e objetivos, considerando os recursos que possui.

Para Oliveira (2005), plano de ação é um conjunto das partes comuns, de vários projetos, quanto ao assunto que está sendo ajustado (recursos humanos, tecnologia, etc...), desempenhando os passos necessários para que as estratégias e os objetivos sejam alcançados.

Conforme Lobato (2009), o plano de ação é composto por objetivos gerais, determinados em função da missão que são multiplicados em estratégias. Cada uma delas tem como objetivo demonstrar o que deve ser atingido, com prazo e termino determinados, quem é o responsável por executar a tarefa e quais os recursos disponíveis para implantação.

2.3.4.6 Ferramenta 5W2H

Postai *et al* (2006), destacam que a ferramenta 5W2H é muito utilizada para implantar ou planejar um projeto. Essa, por sua vez, é capaz de permitir a compreensão e definição do processo após responder as 7 perguntas descritas abaixo:

1. What: O que deve ser feito?
2. Why: Por quê?
3. Who: Quem deverá executar?
4. When: Quando fazer?
5. Where: Onde fazer?
6. How: Como fazer?
7. How much: Quanto será gasto?

A ferramenta 5W2H, segundo Deolindo (2011) possui o objetivo de identificar claramente todos os aspectos que precisam ser definidos em um plano de ação. Ao utilizar essa ferramenta para desenvolver o plano de ação é possível determinar o que fazer para cada objetivo, tornando mais fácil a visualização e o acompanhamento das ações a serem realizadas relacionadas a cada meta a ser atingida.

Após concluir este referencial, demonstra-se a pesquisa e o desenvolvimento do planejamento estratégico, realizando a descrição das etapas e dos conceitos a serem utilizados.

3 METODOLOGIA

A etapa metodológica representa a forma em que foi executado o estudo do TFC, definido os métodos e as técnicas que foram utilizados na pesquisa com os clientes de supermercados de Doutor Maurício Cardoso e com os colaboradores do Mercado Londero. Este estudo tem objetivo identificar o perfil de clientes, como os colaboradores analisam o Mercado Londero junto à literatura os principais aspectos teóricos relacionados à metodologia do planejamento estratégico, bem como propor o método para o mercado em estudo.

Segundo Ferreira (2010) metodologia é o conjunto de Regras ou normas definidas para o desenvolvimento de uma pesquisa; método: metodologia de pesquisa científica. Reunião de métodos; processo de organização de pesquisa, de investigação. Parte da ciência que se dedica aos procedimentos organizados, aos métodos, utilizados pela própria pesquisa.

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, metodologia é o estudo da organização, das etapas a serem realizadas, para se desenvolver uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Resumidamente, é o estudo dos caminhos, dos métodos utilizados para executar uma pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa classifica-se de dois modos, sendo: a) o objetivo em exploratório, descritiva e explicativa; b) o delineamento ou modelo conceitual operacional, onde os mais importantes são: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Quanto aos objetivos, segundo Gil (1994), define-se como uma pesquisa exploratória, aquela que inclui estudos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram contato com o problema pesquisado e análise de exemplos.

Outro método a ser utilizado é a pesquisa de campo, através de uma investigação interna. De acordo com Vergara (2000) a investigação exploratória é realizada onde há um conhecimento acumulado e sistematizado. Por utilizar o

método de sondagem, não estabelece hipóteses, que poderão surgir durante ou término da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica, pois se expõe um estudo sistematizado, com desenvolvimento baseado em material publicado por autores que escreveram sobre o tema. De acordo com Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é baseada em um material elaborado anteriormente, constituído de livros e artigos científicos.

É considerada documental, pois serão utilizados materiais documentos descritivos da empresa em estudo. Segundo Vergara (2004) a pesquisa documental é produzida com documentos conservados em de órgãos públicos, registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo-tape, informações em disquetes, diários, cartas pessoais entre outros.

Outro método aplicado é a pesquisa de campo que iniciou com a abordagem de pessoas do município em diversos locais da cidade, originando uma investigação sobre a opinião de clientes de supermercados. Segundo Fonseca (2002) a pesquisa de campo é caracterizada por investigações realizando coleta de informações juntamente com pessoas e com diferentes recursos de pesquisa.

Este estudo foi realizado com uma entrevista estruturada aos clientes de supermercados do município de Doutor Maurício Cardoso, localizado na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, que conforme o Censo do ano de 2016, possui uma população estimada de 5.154 habitantes, sendo distante de Horizontina a 13km.

A entrevista foi composta por questões objetivas e estruturadas respondidas pela população, resultando na opinião dos clientes em relação aos supermercados estabelecidos nesta cidade. Outra coleta de dados foi realizada com os colaboradores do Mercado Londero, que após respondida foi analisada para demonstrar a perspectiva e desejos dos mesmos.

3.2 UNIVERSO AMOSTRAL

Uma entrevista foi formulada e aplicada aos clientes de supermercados do município, com questões específicas que permitem respostas objetivas e diretas, portanto compreende-se que a quantidade de respostas seja real. Outro estudo foi realizado de forma que os colaboradores respondessem por escrito sua opinião sobre o Mercado Londero.

O universo amostral foi composto por frequentadores de supermercados do município de Dr. Mauricio Cardoso-RS, durante os meses de abril até julho, onde foi determinada uma amostra de 507 pessoas. A amostragem utilizada foi por acessibilidade, que é a mais adequada para este tipo de estudo.

Quadro 5 - Detalhamento da pesquisa com clientes por faixa etária

Sexo	Faixa etária				
	<i>Até 17 anos</i>	<i>18 à 24 anos</i>	<i>25 à 35 anos</i>	<i>36 à 50 anos</i>	<i>Acima de 51 anos</i>
<i>Mulheres</i>	86	72	78	79	64
<i>Homens</i>	22	36	28	19	25

Fonte: Elaborado pela autora, 2018

Quadro 6 - Detalhamento da pesquisa com clientes por bairro

Sexo	Bairro				
	<i>Esquina Duque</i>	<i>Esquina Londero</i>	<i>Centro</i>	<i>Vila Pitanga</i>	<i>Outros</i>
<i>Mulheres</i>	39	69	81	83	21
<i>Homens</i>	27	33	65	72	17

Fonte: Elaborado pela autora, 2018

Os colaboradores do mercado em estudo também foram entrevistados com o objetivo de identificar perspectivas, sugestões, melhorias que podem contribuir para o crescimento do mercado.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados com frequentadores de supermercados ocorreu através de uma pesquisa com abordagem onde os mesmos respondiam as questões propostas com a opção de alternativas elaboradas pela autora do estudo. Através dessa pesquisa foi possível organizar as informações obtidas e analisar o comportamento de clientes de supermercados.

A pesquisa realizada com colaboradores e gestores do mercado em estudo, foi realizada com perguntas nas quais os mesmos responderam com suas próprias palavras as perspectivas e sugestões que poderão ajudar o Mercado Londero a alcançar seus objetivos.

A pesquisa documental ocorreu através de consulta em arquivos, registros e fontes secundárias, que possibilitaram analisar os processos no Mercado Londero. Na pesquisa bibliográfica os dados foram obtidos através de pesquisas e, livros, revistas, jornais e também fontes eletrônicas como “sites”, do campo de administração direcionados ao planejamento estratégico.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Após coletar as informações para o desenvolvimento deste trabalho, foi necessário pensar, interpretar e analisar os resultados da pesquisa aplicada com clientes de supermercados e as respostas que foram obtidas com a opinião dos colaboradores do mercado em estudo.

Assim, a pesquisa qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (2003), envolve obter os dados descritivos, adquiridos no contato direto do pesquisador com a população entrevistada e com a empresa em estudo, com ênfase no processo, preocupando-se em retratar a perspectiva dos participantes.

A proposta deste estudo é predominantemente qualitativo, pois se propõe realizar a implementação de planejamento possibilitando verificar o ambiente interno e externo e também propor propostas de melhorias.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo principal, identificar a aplicação do estudo no capítulo anterior, baseando na revisão da literatura do planejamento estratégico para a empresa Mercado Londero.

Inicialmente, é apresentada e caracterizada a organização em estudo, depois foram expostas as análises realizadas nos dados apurados junto a esse tópico, posteriormente características do ambiente interno, e do ambiente externo e, a partir destas análises, foram propostas as estratégias com maior possibilidade de se adaptarem ao mercado atual de atuação da empresa, as quais se necessário e correspondem às necessidades da empresa, e também As metas e os objetivos da empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Após a realização de visitas e entrevistas com o gestor e proprietário do mercado Londero, foi possível formular a história e evolução da empresa em estudo, que será apresentada abaixo.

O Mercado Londero é uma empresa que atua no ramo de venda de mercadorias alimentícias e outros materiais de uso em ferramentaria. Está estabelecido no município de Doutor Mauricio Cardoso, localizada sob o endereço da Rua Castelo Branco, nº 208 Vila Pitanga, CEP 98.925-000, Doutor Maurício Cardoso - RS.

No presente trabalho, inicialmente será descrito o histórico e algumas características, momentos de evolução da empresa Mercado Londero seguindo pela trajetória da estratégia organizacional da empresa.

A organização começou suas atividades em 20 agosto de 1991, no mesmo local que se encontra atualmente. Inicialmente comercializavam-se produtos industrializados, mas com o passar do tempo começou a comprar produtos coloniais como banha de porco, ovos, melado, rapadura de melado, cuca caseira, linguiça

(salame), cachaça de alambique dos produtores locais para posteriormente revender.

A compra dos produtos coloniais ocorria através da troca de mercadoria, dos clientes que vendiam seus produtos ao proprietário do estabelecimento, com retorno de produtos industrializados pelo valor total do produto colonial.

O Mercado Londero foi construído em 1991 com uma área de 100m², em 1994 foi ampliado para mais 50m², com a ampliação foi investido em mais prateleiras de madeiras, o que possibilitou a entrada de novos itens para o mercado. Foi criada seção de produtos escolares juntamente com brinquedos. A partir de 1998 ampliou-se mais 200m² desses, dividido em dois pisos, aonde se encontra o tradicional porão juntamente com o depósito de ração para animais. Neste porão, foram colocadas cinco pipas de vinho, as tinas e o moedor de uva manual, a partir disto iniciou-se a produção de vinho colonial com uvas de origem catarinense, adquiridas na Comercial Nedel, localizada na Esquina Bus, cidade de Doutor Mauricio Cardoso - RS.

Recentemente as pipas de madeira foram substituídas por bombonas plásticas. Desta forma o processo tornou-se mais rápido e ágil, facilitando a limpeza das bombonas após o processamento de esmagamento da uva. Para agilizar o processo de trituração foi adaptado um motor elétrico para tocar o moedor de uva, possibilitando o melhor aproveitamento da fruta.

Em 2001 fabricava-se apenas dois tipos de vinho, vinho tinto seco e vinho rose seco, ambos engarrafados em garrafas pet de dois litros, sem rotulo. Com uma parte da casca da uva é feito vinagre colonial e com a outra parte da casca é realizada a fabricação de graspa artesanal na propriedade de Artur Aime, produtor residente no interior de Vila Pitanga, município de Dr. Maurício Cardoso.

Em 2002 a empresa fortaleceu sua seção de ferramentas gerais, adquirindo novos equipamentos e ferramentas para facilitar o trabalho no campo. Também investiu-se na compra de complementos de rações como farelo de milho, farelo de trigo, farelo de soja e sal mineral. Com a aquisição de um caminhão Mercedes Bens

608, iniciou-se o trabalho de entrega de mercadorias para os clientes do Mercado Londero.

A partir de 2006 foi reduzido o volume de compra das rações preparadas de 25 kg, com abertura do espaço das seções de rações foi organizado um novo layout. Reestruturou-se a da parte dos fundos do mercado onde montou-se um açougue com aquisição da câmara fria, balcão de exposição de carnes, máquina de corte com moedeira. Com isto contratou-se um açougueiro com experiência para trabalhar aos sábados e no domingo pela manhã. Atualmente, a empresa também fabrica linguiça e salsichão caseiro, com boa procura durante o ano.

O gestor comentou que foi realizada uma nova modificação em 2008, adquirindo uma nova expositora de fruta espelhada. Com o ajuste do açougue sobrou espaço para montar uma pequena padaria com forno elétrico e uma estufa para armazenar os pães, que são comprados em pacotes de 15kg direto do fornecedor.

Já em 2009 foi remodelado a frente do mercado, com pintura nova e uma cobertura para o estacionamento de carros. Foi desenvolvido um projeto juntamente com a Prefeitura Municipal de Doutor Mauricio Cardoso para a criação do estacionamento em oblíquo de frente para o mercado.

Afim de mudar o visual das mercadorias expostas nas prateleiras rústicas de madeira, em 2010 foram trocadas por novas prateleiras com novo design que valorizam a exposição da mercadoria, possibilitando uma melhor visualização aos consumidores.

Em 2012, foi adquirido seis câmaras de vídeo, para minimizar pequenos delitos e aumentar a segurança interna e externa do Mercado Londero. Com a aproximação do verão foi alugado um maquina italiana de sorvete.

Em 2015 foi modificado o layout da parte do fundo instalando açougue e padaria, ambos segmentos foram inseridos equipamentos que pudessem suportar a venda de carne e de pães para os clientes locais, o açougue funciona de sexta-feira até domingo.

Em 2017 no mês de janeiro, para ter um novo produto de fabricação própria, produz, linguiça artesanal, e está sendo trabalhado para inovar na parte do vinho colonial juntamente com a fabricação de vinho tipo branco de mesa. Sendo que produz vinho rosê e tinto de mesa, cuja tradição ocupa uma venda razoável de vinho entre os seus clientes.

A empresa Mercado Londero, de propriedade do Senhor Pedrinho Londero, possui três empregados, sendo um do sexo masculino, 2 do sexo feminino. Nos cargos de caixa cuja função é ocupada pelo proprietário. Um colaborador é responsável pelo setor açougue. A padaria é gerenciada pela esposa de gestor. Uma colaboradora é responsável por auxiliar a administração.

Figura 13 - Vista Aérea Mercado Londero



Fonte: Google Maps, 2018.

Figura 14 - Vista frontal Mercado Londero



Fonte: Autora, 2018.

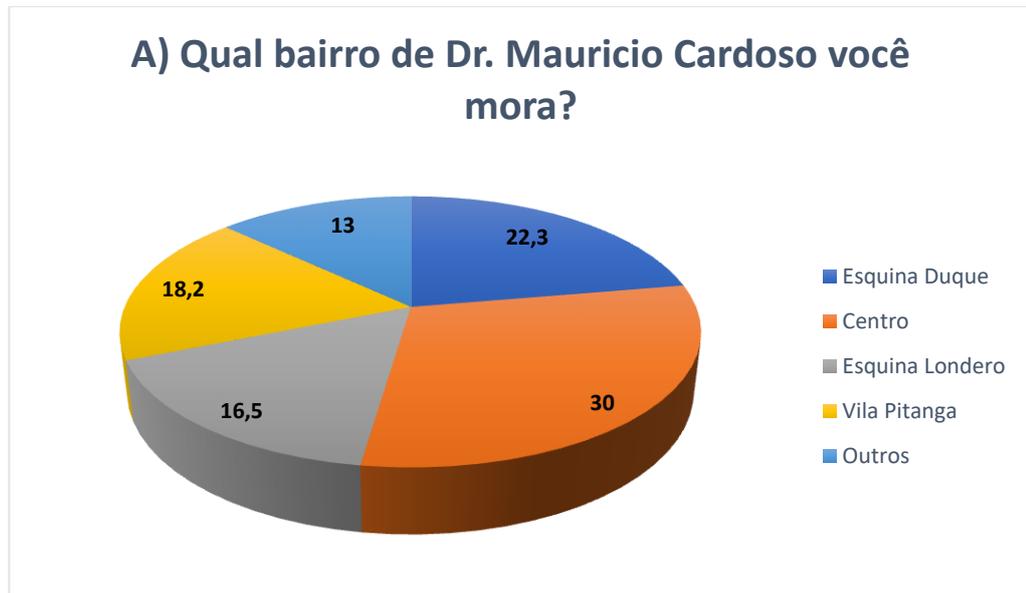
4.2 RESULTADOS DAS PESQUISAS

Após a coleta de dados das pesquisas realizadas, é necessário apresentá-los e analisá-los com a finalidade de extrair os resultados. Neste título apresentam-se os resultados das 2 pesquisas de campo realizadas para suportar as propostas a serem apresentadas para a empresa.

4.2.1 Resultado da Pesquisa com Clientes

Neste trabalho, buscou-se conhecer o perfil dos clientes de supermercados de Dr. Mauricio Cardoso, considerado de grande importância para conhecermos as principais características que o consumidor procura quando vai ao supermercado. Diante desta justificativa, foi possível elaborar um questionário que foi respondido e analisado servindo de auxílio para a proposta de implementação do plano estratégico. Na sequência estão os gráficos com o resultado da pesquisa.

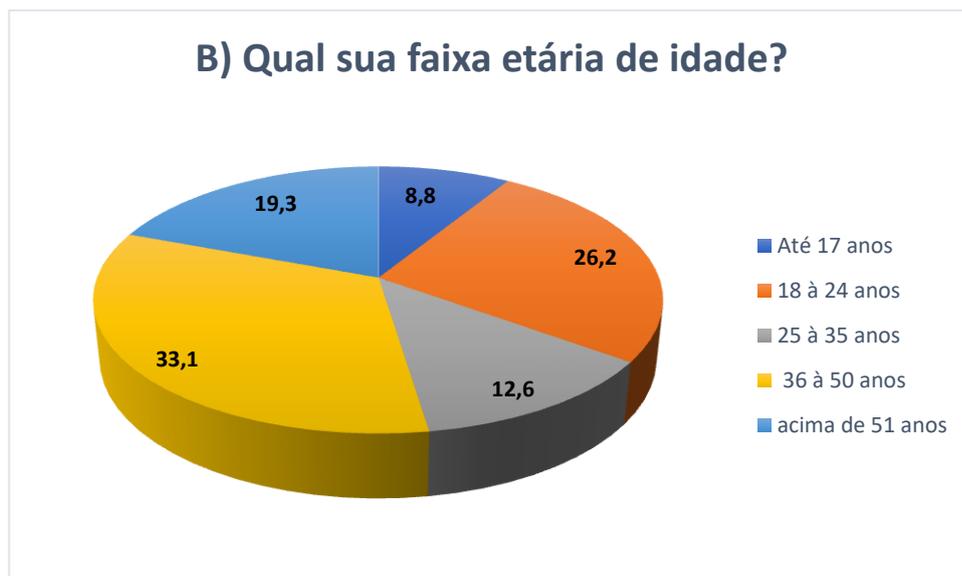
Figura 15 - Gráfico da satisfação do bairro



Fonte: Autora, 2018.

Analisando a figura 15, que demonstra em qual bairro está localizada a maior quantidade de pessoas que frequentam os mercados desta cidade. Pode-se observar que a maioria dos clientes de supermercados estão localizados no bairro Centro, seguidos pelos bairros localizados no interior do município onde residem a maior quantidade de habitantes do mesmo.

Figura 16 - Gráfico da faixa etária



Fonte: Autora, 2018.

O gráfico anterior demonstra que as compras são realizadas por todas as faixas etárias, mostrando que a maioria da atividade de é realizada por adultos e está distribuída desproporcionalmente entre as idades, dificultando a possibilidade de agradar a todos os públicos.

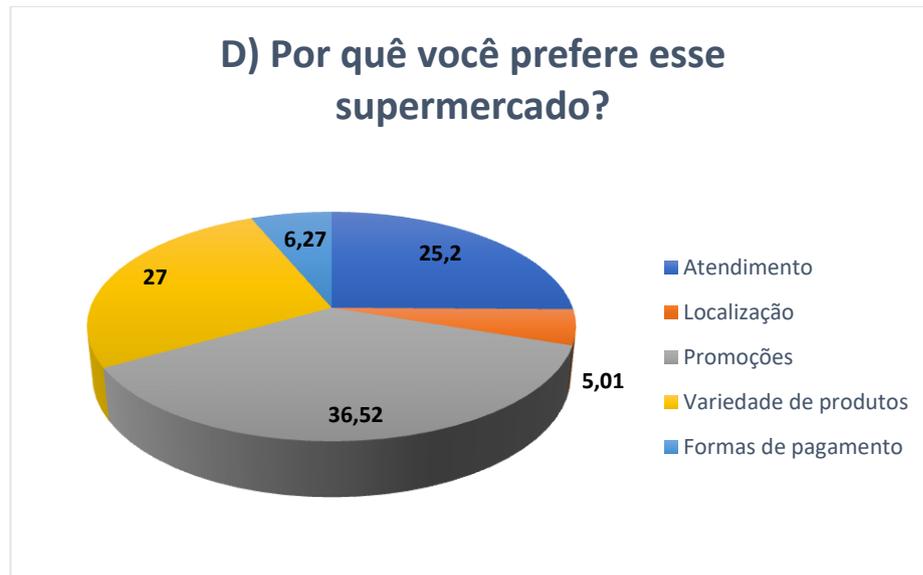
Figura 17 – Gráfico do supermercado preferido



Fonte: Autora, 2018.

Pesquisando sobre a preferência dos supermercados que os clientes preferem realizar suas compras, foi demonstrado que os supermercados que estão localizados na principal parte do município onde se encontram lojas de roupas, agropecuárias, postos de combustíveis, farmácias e rodoviária, são os mais procurados para compras de itens de supermercados.

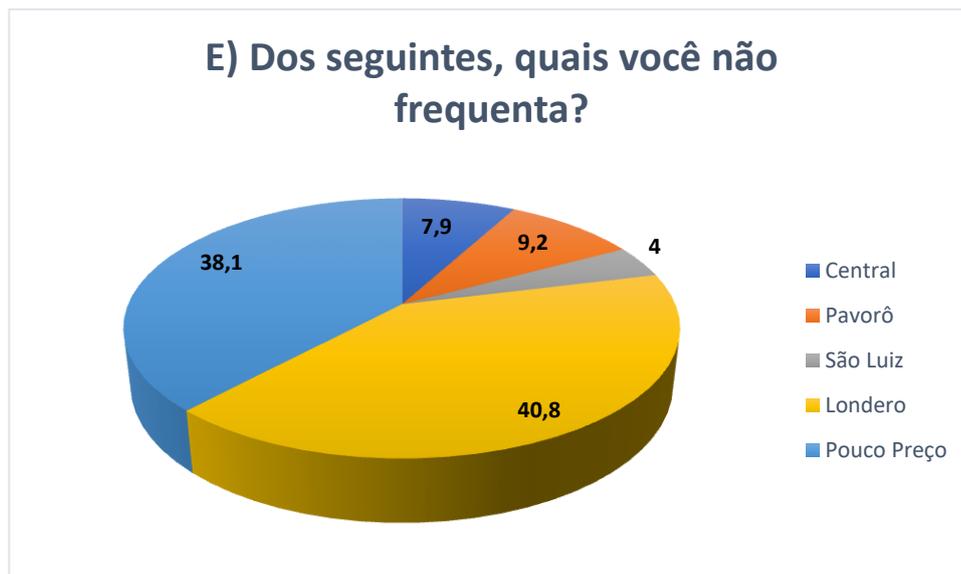
Figura 18 - Gráfico da justificativa sobre a preferência do supermercado



Fonte: Autora, 2018.

Analisando a figura 18, o resultado com a pergunta sobre o motivo da preferência, obtido pela figura 17, o mercado São Luiz está citado como o mais lembrado por apresentar maior realização de promoções sendo este um estabelecimento que possui outras unidades em cidades próximas como Santa Rosa.

Figura 19 - Gráfico sobre o mercado que não frequenta



Fonte: Autora, 2018.

Realizando a pesquisa, obteve-se a figura 19 que demonstra ser o Mercado Londero e, logo após Pouco Preço como os menos frequentados por clientes de supermercados. Esse resultado demonstra que os menores supermercados da cidade são os que possuem menos frequentadores. O mercado Londero está em destaque pela questão de logística, por ser um estabelecimento que encontra-se distante do centro da cidade.

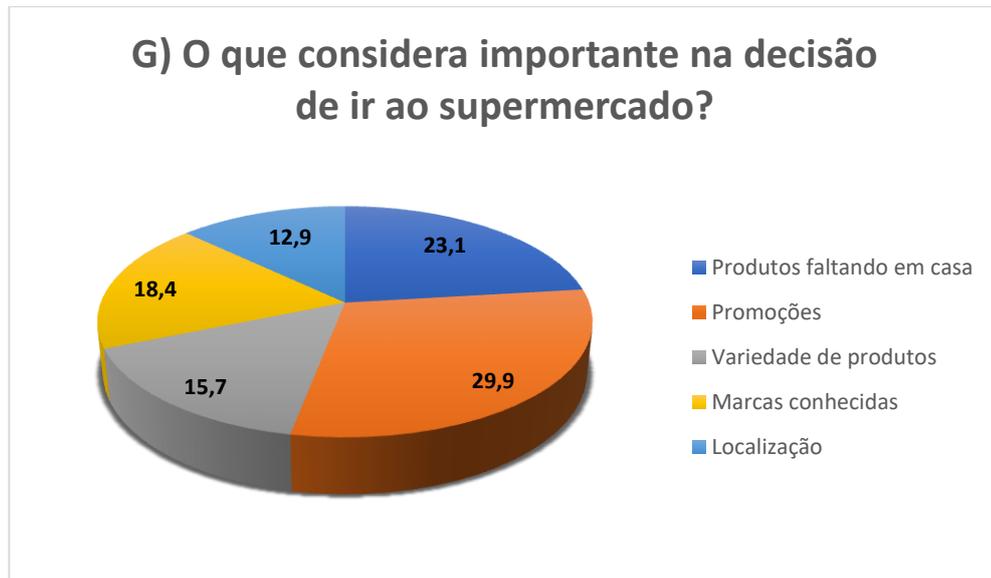
Figura 20 - Gráfico sobre o motivo para não frequentar o mercado



Fonte: Autora, 2018.

A figura 20 demonstra que a localização e o preço alto, influenciam a não frequentar os supermercados citados na figura 19. A localização por estarem afastados dos pontos mais frequentados da cidade e por serem de menor porte, não possuem grande poder de negociação com fornecedores para competir com preços baixos por comprarem menos quantidade de mercadorias que os outros supermercados de maior porte citados nos gráficos anteriores.

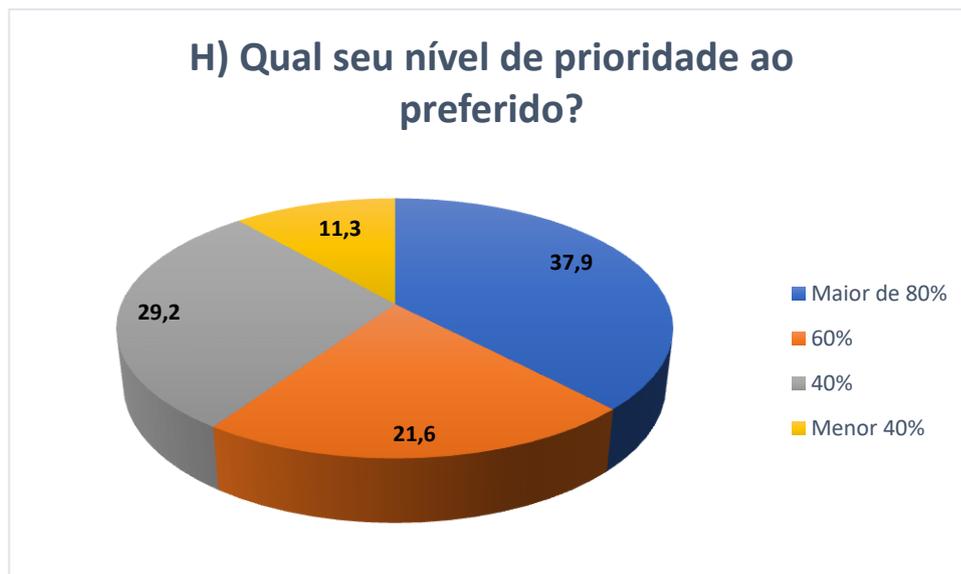
Figura 21 - Gráfico sobre o motivo da ida ao supermercado



Fonte: Autora, 2018.

Para escolher o mercado para realizar suas compras, os clientes consideram muito importante a realização de promoções, que está diretamente ligada ao poder de negociação com fornecedores. Alguns clientes preferem realizar suas compras somente quando necessita utilizar o produto, também assim ser possível acompanhar se os mesmos produtos encontram-se em promoção.

Figura 22 - Gráfico da prioridade



Fonte: Autora, 2018.

Na figura 17 que questiona o supermercado de preferência, citado o mercado Central como mais frequentado, a figura 22 demonstra que não há fidelidade em realizar as compras no mesmo supermercado, sendo assim, os clientes tem preferência em adquirir mercadorias que estão na promoção o que reduz a margem média de lucros da empresa.

Analisando a pesquisa realizada, foi possível identificar e descrever sobre as pessoas frequentadoras dos supermercados estudados, permitindo a pesquisadora a desenvolver o estudo realizado. Baseado em dados reais que revelam as atitudes, preferências, motivo da realização de compras, entre outras ações que contribuem para a atividade.

4.2.2 Resultado da Pesquisa com Equipe

A realização de uma pesquisa com os colaboradores da empresa tem o objetivo de conhecer as expectativas, sugestões, observações e anseios dos mesmos. Após a realização desta pesquisa, foram encontrados os resultados abaixo:

Quadro 7 - Pesquisa com colaboradores

Perguntas	Gestor	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
Como você gostaria de ver o Mercado Londero daqui 3 anos?	* Menor índice de inadimplência * Pagamento de menos impostos * Aumento da quantidade de clientes	* Aumento de clientes e maiores vendas	* Maior quantidade de promoções e vendas * Filial em Horizontina	* Aumento de promoções * Preços mais competitivos
Qual a sua sugestão para impulsionar as vendas?	* Investir em propagandas * Promover mais promoções	* Desenvolver mix de 3 itens promocionais na metade da semana	* Divulgação dos produtos à venda no mercado	* Aumentar quantidade de promoções
O que você sente falta para si e para os colegas?	* Cursos de qualificação * Melhor organização dos itens na prateleira	* Propagandas em rádios e mídias sociais	* Melhor salário	* Pouca iluminação interna * Cursos de aperfeiçoamento
Quais as melhorias que você gostaria de ver com relação ao mercado?	* Incluir identificação em pontos estratégicos do município * Prateleiras com melhor visibilidade dos produtos	* Prateleiras com melhor visibilidade dos * Concerto do forro iluminação interna	* Instalação de um painel luminoso para * Concerto do forro iluminação interna	* Criar cartão fidelidade * Incluir identificação em pontos estratégicos do município

Fonte: Autora, 2018.

Todos concordam com que deve ser aumentada a quantidade de promoções. Com isso será possível aumentar as vendas e a quantidade de clientes. Com o aumento desses dois fatores, será possível alcançar metas e objetivos com maior segurança. O aumento da divulgação do estabelecimento é outro item a ser

melhorado, com a falta de divulgação os clientes acabam por procurar outros estabelecimentos.

Melhorias internas como o melhoramento das prateleiras para melhor visualização dos itens e reforma do forro, que afetam esteticamente a visualização de mercadorias e infraestrutura do mercado, realizando estes concertos o cliente vai se sentir mais confortável em realizar suas compras.

Com o resultado dessa pesquisa, foram identificadas as opiniões do gestor e colaboradores que são de grande importância pois afetam o desenvolvimento e crescimento do mercado em estudo.

4.3 PROPOSIÇÃO PLANO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA ALVO

O planejamento estratégico tem como finalidade atingir resultados a longo prazo, desde que estejam direcionados a alcançar os objetivos da empresa. É muito importante que o planejamento estratégico seja atualizado constantemente, observando e acompanhando as atividades que influenciam o ambiente interno e externo para que o planejamento seja realizado de maneira eficiente.

Iniciando o planejamento estratégico, é necessário que a empresa defina seu negócio, missão, visão e valores. Definindo estes itens, será possível definir sua existência, perspectivas, onde pretende chegar e o que precisa ser feito para chegar ao objetivo desejado. A seguir, serão apresentadas as propostas para todas as etapas do planejamento.

4.3.1 Proposta para os referenciais estratégicos da empresa alvo

Considerando que a empresa em estudo não possuía a definição do negócio, missão, visão e valores, foi necessária a elaboração. Juntamente com o gestor do mercado que aceitou sugestões da autora deste estudo, que teve várias atividades durante sua graduação que lhe auxiliaram a desenvolvê-los.

4.3.1.1 Negócio

Atualmente, a empresa define seu negócio para satisfazer as necessidades de seus consumidores. Segue abaixo o negócio do mercado em estudo:

Satisfazer as necessidades de consumo e conveniência dos clientes.

4.3.1.2 Missão

Para Kotler e Armstrong (1998), a missão precisa atrair negócios de empresas menores, cobrar preços menores ou incluir planos de expansão fora do negócio. O mesmo autor destaca que a declaração da missão é uma definição do propósito da organização, ou seja, e o que ela deseja atingir em um ambiente maior.

Com base ao que foi citado acima, pode-se definir a Missão do Mercado Londero:

Satisfazer as necessidades de consumo e conveniência dos clientes por meio de atendimento diferenciado, conforto, horários, preços, variedade, confiança e produtos próprios.

4.3.1.3 Visão

Para o autor Sege (1990), a visão deve ser bastante desafiadora, ou seja, romper com o mero estabelecimento de objetivos que se renovem a cada ciclo de planejamento. Quando maior o desafio, mais tempo costuma ser necessário para enfrenta-lo e ser bem sucedido. Por isto, limitar-se a horizontes de tempo curtos geralmente conduz á concepção de visões pouco desafiadoras.

Então a visão proposta para a empresa: “Ser considerado o mercado que melhor satisfaz as necessidades de consumo e conveniência dos moradores de Doutor Maurício Cardoso”.

4.3.1.4 Valores

Os valores são princípios culturais, morais e éticos que sustentam a organização, ou seja, são como base principal do negócio. Para a empresa em estudo, é de fundamental importância que estes valores sejam transmitidos e reforçados no dia a dia, por isso definiu-se como sendo seus valores básicos, os seguintes valores:

- a) Ética: Respeitar os clientes, e suas ideias, ajudar na comunidade de maneira abrangente, com seus clientes.
- b) Qualidade: Oferecer aos clientes produtos de boa qualidade e de preço razoável, buscando satisfazer suas necessidades no ramo dos alimentos industrializados.
- c) Comprometimento: tentar ser transparente no negócio e buscar oportunizar a venda de produtos novos no mercado, tendo comprometimento dia a dia.
- d) Melhoria contínua: estar sempre atualizado em relação a novos produtos, acompanhar as novas tendências de alimentos industrializados.

4.3.2 Análise ambiental

Entre as ferramentas estruturais mais utilizadas está a análise SWOT, sendo esta capaz de analisar ambientes definidos como pontos fortes e pontos fracos de uma empresa, podendo assim ser possível visualizar oportunidades e ameaças que podem afetar o desenvolvimento da mesma.

Esta análise é constituída por ambiente interno e externo. O ambiente interno envolve a própria empresa onde é possível observar as forças e fraquezas que ela possui. O ambiente externo é responsável por explorar situações externas, ou seja, algo que própria empresa não tem capacidade de manter o controle.

Para ser possível continuar com o planejamento estratégico do mercado em estudo, foi necessário desenvolver a análise SWOT do Mercado Londero, com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades.

A matriz SWOT foi elaborada através de uma entrevista realizada com o gestor e colaboradores do mercado em estudo. Com o uso desta ferramenta é possível identificar os itens para a elaboração de possíveis estratégias relacionadas aos pontos fracos, melhorias contínuas para os pontos fortes, suposições de eventos para oportunidades e ameaças.

4.3.2.1 Análise ambiental externa

Nesta etapa foram verificadas as ameaças e oportunidades que estão diretamente relacionados com o ambiente da empresa, observando a melhor maneira de aproveitar essa situação. É necessário analisar a empresa de dentro para fora para ser possível identificar as oportunidades e ameaças.

Para analisar o ambiente externo, foi necessário utilizar as respostas obtidas pelo gestor e colaboradores da empresa, utilizando os princípios do brainstorming. Com estas respostas, foi possível identificar quais os fatores, vistos de fora da empresa, que afetam positiva ou negativamente para o crescimento e alcance de objetivos.

Quadro 8 - Análise SWOT: Ambiente externo

AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> * Surgimento constante de novas marcas e produtos * Aumento da procura por produtos naturais * Eleições Presidenciais e Governamentais * Economia emergente * Fornecedores oferecem várias formas de pagamento * Desenvolvimento de novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> * Quantidade de concorrentes * Redução do poder de compra * Fabricantes lançam produtos substitutos * Entrada de novos competidores * Alta carga tributária * Concorrentes melhor localizados * Baixo índice de população ocupada no município

Fonte: Autora, 2018.

Diagnosticando o ambiente externo foi possível observar que este é de suma importância nas ações nos negócios da empresa, como descrito no referencial

bibliográfico, pois este ambiente desenvolve consequências que afetam diretamente a empresa.

4.3.2.2 Análise ambiental interna

Analisando o ambiente interno, fará com que a empresa faça um estudo sobre a situação atual que está vivendo relacionadas a recursos, estrutura e desempenho. No quadro 9 serão apresentadas as forças e fraquezas do mercado em estudo.

Quadro 9 - Análise SWOT: Ambiente interno

AMBIENTE INTERNO	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> * Produção própria de embutidos <li style="padding-left: 20px;">* Açougue próprio * Produção de Vinho branco, rosê e tinto <li style="padding-left: 20px;">* Fabricação de pão de milho 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de investimento em mídias <li style="padding-left: 20px;">* Treinamento e desenvolvimento de colaboradores * Pouco conhecimento com ferramentas de informática <li style="padding-left: 20px;">* Concorrentes com maior poder aquisitivo * Falta de planejamento estratégico * Baixo poder aquisitivo dos clientes <li style="padding-left: 20px;">* Fornecedores pouco flexíveis para negociação de preços

Fonte: Autora, 2018.

O ambiente interno possui a finalidade de descobrir as qualidades e as carências, aproveitando-se dos pontos fortes e descartando ou adaptando pontos fracos, de maneira a alcançar os objetivos que a empresa almeja alcançar no mercado que está inserida.

4.4 MAPA ESTRATÉGICO

Dando sequência ao planejamento estratégico, foram definidos os objetivos para a elaboração do mapa estratégico.

seguindo a sequência de cima para baixo, iniciando por resultados financeiros e finalizando em aprendizagem e crescimento.

O mapa estratégico foi desenvolvido com análises ambiente externo e interno, os objetivos estão relacionados com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças mostradas na matriz SWOT.

Com relação ao setor financeiro, que como visto no quadro acima, é a perspectiva que mais está relacionada com os outros setores. A partir desta perspectiva, foi possível definir os principais objetivos desejados pela empresa quando o assunto for aumento de vendas. Este objetivo está diretamente interligado à fidelização e aumento de clientes e investimento em mídias que interferem diretamente no setor financeiro.

Na perspectiva relacionada à clientes, podemos observar a relação entre a realização de melhorias na infraestrutura e aumento da divulgação de promoções é capaz de influenciar nas decisões a serem tomadas para definir como a empresa deve ser vista pelos clientes.

Os processos internos foram definidos a partir de carências identificadas na empresa, isto é, o que precisa ser feito para melhorar no desenvolvimento da empresa. O relacionamento com fornecedores é muito importante, pois através dele que será definido o quanto vai influenciar para atingir as metas de lucro da empresa.

Analisando aprendizado e crescimento, podemos observar que é necessário desenvolver a equipe através de treinamentos para assim ser possível ter atendimento de qualidade. A implementação de um sistema de controle de estoques está fortemente relacionada ao item 'aumentar promoções', que vai atrair novos clientes e aumentar a venda de produtos que não possuem grande frequência de vendas.

A constante busca por obter maiores resultados lucrativos, satisfação de clientes e melhoramento de processos internos, vai se tornar possível a partir do momento que a empresa compreender que é necessário ter colaboradores dispostos a estar em constante atualização. A autora propôs que o gestor e

funcionários busquem instituições de ensino que disponibilizem cursos ou graduação que podem contribuir com o crescimento da empresa. O gestor comentou que poderá oferecer ajuda de custos para quem desejar aperfeiçoar seus conhecimentos.

4.5 PAINEL DE CONTROLE

Através das quatro perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard*, que sugere um modelo capaz de melhorar a comunicação e execução das estratégias, alinhamento entre departamentos, melhorar a gestão da informação, demonstrando como a estratégia está relacionada com os seus objetivos e processos que geram valor para o negócio da empresa em estudo.

Com o auxílio do gestor, foram estabelecidos os indicadores de desempenho. Estes foram divididos conforme as perspectivas do BSC: financeiras, de clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento. A finalidade foi destacar os objetivos definidos anteriormente.

No painel de controle a seguir serão apresentados os objetivos gerais para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC):

Quadro 10 – Objetivos para as perspectivas do BSC

PAINEL DE CONTROLE			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADOR
Financeira	Aumentar vendas	R\$20.000/ano	R\$
	Diminuir quantidade de inadimplentes	20%	%
	Disponibilizar mais promoções	30%	R\$
Clientes	Fidelizar clientes	30%	Aumento de vendas
	Aumentar o máximo de clientes	40%	%
	Investir em mídia	30%	Lucratividade
Processos internos	Aumentar parcerias com fornecedores	15%	Aumento do lucro
	Aumentar a divulgação de promoções do estabelecimento em redes sociais	40%	Falta de divulgação
	Melhorar infra estrutura	50%	Ambiente interno necessitando melhorias
	Estabelecer metas de vendas	R\$30.000/ano	R\$
Aprendizado e crescimento	Melhorar atendimento	50%	Aumento satisfação do cliente
	Aumentar quantidade de treinamentos	40%	Melhor atendimento
	Aumentar controle de estoque	60%	Falta de controle

Fonte: Autora, 2018.

A elaboração de um painel de controle vai direcionar a empresa ao melhor caminho para alcançar seus objetivos. Será o certificado de confiança e segurança durante a tomada de futuras decisões estratégicas.

4.6 PLANOS DE AÇÕES

Concluindo as etapas anteriores foi possível definir o plano de ação para a empresa em estudo. Este foi desenvolvido através das metas almejadas. Foram definidos os seguintes planos de ações para os objetivos abaixo:

- Aumentar vendas;
- Fidelizar clientes;
- Aumentar o máximo de clientes;
- Melhorar atendimento;
- Controlar estoque.

O restante dos objetivos podem ser desenvolvidos pela empresa conforme a necessidade de cada objetivo, sendo estes apresentados como sugestões para futuras aplicações na empresa.

Para elaborar o plano de ação, foi necessário utilizar a ferramenta 5W2H, conforme descrito no quadro 11:

Quadro 11 - Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO - 5W2H						
1 - AUMENTAR VENDAS						
What	Why	How	Where	Who	When	How Much
O que?	Porque?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Divulgar estabelecimento	Aumentar quantidade de clientes	Instalar out doors em pontos de maior circulação de pessoas	Dr. Maurício Cardoso	Gestor	A partir de dezembro de 2018	R\$ 500,00
Aumentar quantidade de promoções	Aumentar vendas	Criar parcerias com fornecedores	Mercado Londero	Gestor	A partir de dezembro de 2018	5% de desconto
Aumentar variedade de produtos e marcas oferecidas	Maior satisfação dos clientes	Buscar novos fornecedores com variedade maior de produtos	Mercado Londero	Gestor	A partir de dezembro de 2018	Sem custo estabelecido
Divulgar itens de produção própria	Oferecer produtos diferenciados	Colocar em destaque os itens: salame, vinhos e pão de milho	Mercado Londero	Gestor e colaboradores	A partir de dezembro de 2018	R\$700,00
Criar Conveniências	Facilitar as compras	Oferecer produtos que facilitem o estilo de vida dos clientes	Mercado Londero	Gestor e colaboradores	A partir de janeiro de 2019	R\$400,00
2 - FIDELIZAR CLIENTES						
Fornecer brindes personalizados	Valorizar clientes	Contatar empresas especializadas em brindes para pesquisar valores e modelos	Empresas especializadas em brindes	Gestor	A partir de janeiro de 2019	R\$ 1.500,00

Atendimento especializado	Entender as necessidades dos clientes	Conversar com o cliente para descobrir o que pode estar faltando para atender suas necessidades	Mercado Londero	Gestor e colaboradores	A partir de janeiro de 2019	Sem custo
Criar cartão fidelidade	Cliente realizar suas compras em um único mercado	Registrar cada compra em um cartão personalizado. Após o preenchimento do cartão, entregar brindes ou oferecer descontos	Mercado Londero	Gestor e colaboradores	A partir de janeiro de 2019	R\$ 200,00
3 - Aumentar máximo de clientes						
Quantidade de clientes	Aumentar receitas	Aumentar quantidade de propagandas do mercado, divulgar promoções	Mercado Londero	Gestor	A partir de janeiro de 2019	R\$23.000,00
Realizar divulgação do mercado em bairros que não comprar no Mercado Londero	Atrair novos clientes	Distribuir panfletos. Contratar carro de som para divulgar o estabelecimento, seus produtos e promoções	Dr. Maurício Cardoso	Gestor	A partir de janeiro de 2019	R\$ 300,00
Divulgar em redes sociais	Ser lembrado na realização de suas compras	Realizar postagens atrativas em redes sociais	Dr. Maurício Cardoso	Gestor e colaboradores	A partir de dezembro de 2018	R\$200,00
4 - Melhorar atendimento						
Realizar treinamentos para colaboradores	Atendimento diferenciado	Disponibilizar atendimento de melhor qualidade, garantindo a satisfação dos clientes	Mercado Londero	Gestor e colaboradores	A partir de dezembro de 2018	Sem custo estabelecido
Conhecer produtos comercializados no mercado	Apresentação de mercadorias	Estudar rótulos e produtos para ter vendas com maior confiabilidade	Mercado Londero	Gestor e colaboradores	A partir de dezembro de 2018	R\$800,00

Compartilhar conhecimentos	Fortalecer relacionamento interno	Realizar reuniões de compartilhamento de informações para alinhamento com colaboradores	Mercado Londero	Gestor e colaboradores	A partir de dezembro de 2018	Sem custo
5 - Controlar estoque						
Implementar sistema	Controle de mercadorias	Contratar empresa especializada em softwares e descobrir qual o melhor deles para satisfazer as necessidades do mercado	Mercado Londero	Gestor	A partir de dezembro de 2018	R\$ 1.000,00
Controle de mercadorias	Realizar promoções	Analisar os produtos que estão próximos do vencimento e os que possuem poucas vendas	Mercado Londero	Gestor e colaboradores	A partir de dezembro de 2018	Sem custo

Fonte: Autora, 2018.

Os objetivos selecionados para elaborar o plano de ação foram aqueles que o gestor escolheu durante a realização de uma das entrevistas, sendo considerados mais importantes para a fase que a empresa está atualmente. Notou-se que maioria das ações propostas não possui custo elevado, exige somente dedicação do gestor e colaboradores.

Finalizando esse estudo, foi sugerido um planejamento estratégico para a empresa alvo, sendo a próxima etapa a implementação das sugestões propostas pela autora deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de todos os segmentos percebem o quanto é necessário criar estratégias competitivas e alternativas sendo que para estabelecer-se no mercado que se torna cada vez mais exigente. É possível justificar que com o avanço tecnológico e mudança nas expectativas dos clientes, é de fundamental importância posicionar-se diferencialmente oferecendo produtos, agilidade e qualidade no atendimento aos clientes e fornecedores.

A implementação de um planejamento estratégico é de grande importância para o Mercado Londero com a finalidade garantir um fortalecimento de informações que poderão ser utilizadas para auxiliar nas decisões corretas com o cenário atual da empresa e respectivamente sua perspectiva de futuro. Conquistando a satisfação dos clientes e do mercado que foram estudadas na análise dos ambientes interno e externo à organização.

A falta de um planejamento estratégico faz com que a empresa seja afetada com mudanças no mercado, impulsionando a mesma a agir de maneira improvisada e intuitiva, na maioria das vezes muitas afastando-a de atingir seus objetivos e ameaçando sua existência.

É possível garantir que a proposta de implementação foi desenvolvida com informações reais da empresa, identificando as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa e criando propostas para ações que lhe possibilitam identificar as ameaças e fortalecer os pontos positivos da empresa.

Utilizando o Balanced Scorecard para análise do desempenho do negócio garante que, após a implementação de planejamento estratégico, a empresa pode estabelecer a melhoria contínua que tem por objetivo melhorar seus resultados e analisando frequentemente sua posição diante dos concorrentes, bem como responsabilizar-se em criar um arquivo com informações da empresa, que lhe forneçam dados importantes sobre seu cenário atual e o ambiente externo, o que lhe fornece maior força para tomar decisões.

Destaca-se o cumprimento do objetivo geral deste trabalho que constituiu em propor a implementação do planejamento estratégico no Mercado Londero, conforme o consta no capítulo 4.

Com relação aos objetivos específicos, demonstra que foram alcançados com sucesso nos capítulos 2 e capítulo 4, seguindo a sequência:

- Objetivo específico 1: Revisar a literatura com base nos aspectos teóricos relacionados ao planejamento estratégico, bem como sua importância e finalidade atingidos no capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO
- Objetivo específico 2: Estabelecer missão, visão, valores de negócio, metas e estratégias. foi cumprido no capítulo 4, nos itens 4.3.1.1, 4.3.1.2, 4.3.1.33 e 4.3.1.4
- Objetivo específico 3: Analisar o ambiente interno e externo da empresa alvo do estudo demonstrado no capítulo 4, nos itens 4.3.2., 4.3.2.1, 4.3.2.2.
- Objetivo específico 4: Propor objetivos, metas, estratégias, indicadores de desempenho, mapa estratégico, painel de controle e planos de ação, para implementação do plano de desenvolvimento da empresa alvo dos estudos está representado nos itens 4.4, 4.5 e 4.6 do capítulo 4.

Futuramente, sua implementação oportunizará um diferencial competitivo com relação a seus concorrentes tendo em vista que contará com uma missão, visão e valores bem estruturados, bem como metas e objetivos definidos e também um plano de ação que lhe direcionará para as ações a serem tomadas de modo a alcançar seus objetivos.

Observando resultados descritos acima, demonstram que o planejamento estratégico oferece suporte para o desenvolvimento da empresa, ou seja, seguindo as estratégias, bem como mapa estratégico, painel de controle e os planos de ação, a empresa adquire as condições necessárias para aumentar sua lucratividade, produtividade e assim assumirem uma melhor posição diante aos negócios.

Portanto, o estudo para a proposta de implementação do planejamento estratégico proporcionou melhoras significativas para o Mercado Londero, principalmente referente ao conhecimento do seu ambiente externo e interno, assim como direcionou suas ações buscando maior lucratividade e melhor desempenho nos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. **Métodos para avaliação da postura estratégica.** Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, v. 08. n. 02, p. 1 - 18, abril/junho, 2001.
- BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- CARAVANTES G. R.; PANNO C. C.; KLOECKNER M. C. **Administração teorias e processo.** São Paulo, 2005.
- CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança.** São Paulo: Editora: Pioneira Administração e Negócios, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Administração. Teoria, processo e prática.** São Paulo, McGraw-Hill, 1987.
- _____. **Administração de empresas.** São Paulo, Makron Bos, 1994.
- _____. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COBRA, M. H. N. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- DAFT, R. L. **Administração.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DEOLINDO, V. **Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário.** Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário da FGV Direito Rio), Porto Alegre, 2011.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, P. **Introdução a administração.** São Paulo, Pioneira, 1984.
- FERREIRA, A. B. de H. **Miniaurélio:** o dicionário da língua portuguesa. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GALAS, E. S. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard:** estudo de caso em uma instituição pública. *In:* Anais do XXVIII Encontro da ANPAD (ENANPAD 2004). Curitiba: [s.n.], 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GOMES, L.G.S. **Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes**. Rev. FAE, Curitiba, 2006. GRIMALDI, R.; MANCUSO, J. H. **Qualidade total**. Folha de SP e Sebrae, 6º e 7º fascículos, 1994.
- JÚNIOR, A. S.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo, Atlas, 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2000) - **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.
- KIM, C. S.; DAVIDSON, L. F. **The effects of IT expenditures on bank's business performance: using a balanced scorecard approach**. Manage. Finance, v. 30, 2006. n. 6, p. 28-45.
- KOTTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: PrenticeHall, 1998.
- LACOMBE, F.; HEILBORN G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo, Saraiva 2003.
- LEAL et al. **Gestão da qualidade no serviço público**. XX Congresso de iniciação científica e III Mostra Científica. UFPEL. Pelotas. 2011.
- LIN, Y.H.; CHEN, C.C.; TSAI, C.F. M.; TSENG, M. L. **Balanced scorecard performance evaluation in a closed-loop hierarchical model under uncertainty**. Applied Soft Computing, 2014. v. 24, p. 1022-1032.
- LOBATO, David. Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria C. S.; RODRIGUES, Murilo R. A. **Estratégia de Empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Bos, 1997.
- LUNKES, João Rogério. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Bos, 1999.
- MIGUEL et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento estratégico**. 22 ed., São Paulo Atlas, 2005.
- PETER, W. **Administração estratégica**: conceitos. Editora São Paulo, 2000.

PORTER, M. I. **Vantagem competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência: 9. Ed. Rio de Janeiro Campus, 1999.

POSTAI, Fernanda M. P; ANCINI Emerson; LOPES Fabrício Paulo; BORBA, Mirna M. Eng; **Elaboração de um procedimento estruturado de Benchmarking em uma entidade estudantil ENEGEP**, Fortaleza Outubro 2006.

REZENDE, F. J. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**. 6. ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2003.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico**. 3. ed. Porto alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SCOTT C.; JAFFE D.; TOBE G. **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SERRA F.; TORRES M. C. S.; TORRES A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

SOTILLE, M. **A ferramenta GUT – gravidade, urgência e tendência**. PM Tech Capacitação em projetos. 2014.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. *In* TAMAYO, A., PORTO, J. **Valores comportamentais nas organizações**. Petrópolis. Editora Vozes, 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2007.

TRISTÃO, R. G. C. **A importância das ações corretivas e ações preventivas nos sistemas de gestão da qualidade - um estudo em empresas certificadas iso 9001 no estado do rio de janeiro**. 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão). Niterói, Rio de Janeiro. Universidade Federal Fluminense.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WELCH, J. **Paixão por vencer**. 7. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

WRIGHT, P; KROLL, M.J; PARNEL, L, J. **Administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 2000.

APENDICE A

Roteiro da pesquisa realizada com colaboradores do Mercado Londero:

1. Como você gostaria de ver o Mercado Londero daqui 3 anos?
2. Qual a sua sugestão para impulsionar vendas?
3. O que você sente falta para si e para os colegas?
4. Quais as melhorias que você gostaria de ver com relação ao mercado?

APENDICE B

Roteiro da pesquisa com clientes de supermercados de Dr. Maurício Cardoso-RS:

A) Qual bairro de Dr. Mauricio Cardoso você mora?

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 1- Esquina Duque | 4- Vila Pitanga |
| 2- Esquina Londero | 5- Outros |
| 3- Centro | |

B) Qual sua faixa etária de idade?

- | | |
|-----------------|---------------------|
| 1- Até 17 anos | 4- 36 à 50 anos |
| 2- 18 à 24 anos | 5- acima de 51 anos |
| 3- 25 à 35 anos | |

C) Qual o Supermercado de sua preferência?

- | | |
|--------------|----------------|
| 1- Central | 4- Londero |
| 2- Pavorô | 5- Pouco preço |
| 3 - São Luiz | |

D) Por quê você prefere esse supermercado?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1- Atendimento | 4- Variedade de produtos |
| 2- Localização | 5- Formas de pagamento |
| 3- Promoções | |

E) Dos seguintes, quais você não frequenta?

- | | |
|-------------|----------------|
| 1- Central | 4- Londero |
| 2- Pavorô | 5- Pouco preço |
| 3- São Luiz | |

F) Por qual motivo você não gosta desse supermercado?

- | | |
|----------------|------------------------|
| 1- Localização | 4- Pouca variedade |
| 2- Preço alto | 5- Formas de pagamento |
| 3- Atendimento | |

G) O que considera importante na decisão de ir ao supermercado?

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1- Produtos em falta | 4- Marcas conhecidas |
| 2- Promoções | 5- Localização |
| 3- Variedade de produtos | |

H- Qual seu nível de prioridade ao preferido?

- 1- +80%
- 2- 60%
- 3- 40 à 60%