

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE UMA
EMPRESA NO MUNICÍPIO DE NOVA AMÉRICA:
SUPERMERCADO MERCA VILA**

PATRICK ROCHA SILVA

RUBIATABA

2020

PATRICK ROCHA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE UMA
EMPRESA NO MUNICÍPIO DE NOVA AMÉRICA:
SUPERMERCADO MERCA VILA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Evangélica de Rubiataba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ma: Gilda Aparecida Nascimento

RUBIATABA

2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE UMA EMPRESA NO MUNICÍPIO DE NOVA AMÉRICA: SUPERMERCADO MERCA VILA

**Trabalho de conclusão do Curso de
graduação apresentado à Faculdade
Evangélica como requisito para obtenção de
título de Bacharel em Administração**

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora

Presidente e Orientadora: Prof.^a Ma. Gilda Aparecida Nascimento

Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof.^a Esp. Ana Cláudia C. F. Castro

Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula

Faculdade Evangélica de Rubiataba

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado aos meus pais, pois é graças ao esforço deles que hoje posso concluir o meu curso. Dedico também a Deus, sem ele eu não teria capacidade para desenvolver este trabalho.

Dedico este projeto a todos os professores que influenciaram na minha trajetória. Em especial a Prof.^a Mestra Gilda Nascimento, minha orientadora, com quem compartilhei minhas dúvidas e angústias a respeito do tema.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde e força necessárias para superar as dificuldades.

A Faculdade Evangélica de Rubiataba, seu corpo docente, direção e administração que oportunizam a janela pela qual, hoje, vislumbro um horizonte superior, repleto de confiança no mérito e ética aqui alcançados.

À minha orientadora Prof.^a Mestra Gilda Nascimento, pelo suporte, orientações, correções e incentivos.

Aos meus pais, pela força, apoio e incentivo incondicionais.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo descrever o planejamento estratégico, seus métodos e sua aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte familiar. Tendo como intuito elaborar melhores sugestões para a empresa melhorar seu desempenho, e alcançar melhores resultados. A metodologia utilizada no decorrer do trabalho foi a abordagem qualitativa e a pesquisa descritiva, que vão ajudar a empresa a analisar os fatos para melhorar seu desempenho na sociedade, visando ampliar seu negócio na cidade e na região. O planejamento estratégico foi proposto a longo prazo, aproximadamente 12 meses, para analisar as sugestões que foram propostas por meio do planejamento e saber quais resultados foram obtidos ao longo do tempo e, ainda, analisar como a empresa se saiu com as sugestões que foram propostas a partir do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Aplicabilidade, desempenho, metodologia, planejamento estratégico.

ABSTRACT

This work aims to describe the strategic planning, its methods and its applicability in a small family business. Its purpose is to elaborate better suggestions for the company to improve its performance, and achieve better results. The methodology used during the work was the qualitative approach and descriptive research, which will help the company analyze the facts to improve its performance in society, aiming to expand its business in the city and region. The strategic planning was proposed in the long term, and it will be necessary to wait the proposed time of 12 months to analyze the suggestions that were proposed through the planning, and to know which results were obtained along the time, to analyze how the company did with the suggestions that were proposed through the strategic planning.

Keywords: Applicability, performance, methodology, strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipos de Planejamentos.....	15
Figura 2 - Eficiência e Eficácia nas Empresas	20
Quadro 1- Cenário logístico.....	29
Quadro 2 - Programa de ação.....	29

LISTA DE ABREVIACOES

CF-e – Cupom Fiscal Eletrnico

NF-e - Nota Fiscal Eletrnica

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

IDHM – ndice de Desenvolvimento Humano Municipal

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I.....	13
1REFERENCIAL TEÓRICO	13
1.1 O planejamento e a gestão na empresa	13
1.2 Tipos de planejamento	15
1.3 Planejamento estratégico.....	16
1.4 Planejamento tático	17
1.5 Planejamento operacional.....	17
1.6 Desenvolvimento do planejamento estratégico	18
CAPÍTULO II.....	23
2REFERENCIAL METODOLÓGICO	23
CAPÍTULO III.....	24
3DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	24
3.1 Descrição da empresa.....	24
3.2 Área de atuação	25
3.3 Processo produtivo.....	26
3.4 Concorrentes.....	27
3.5 Clientes	28
3.6 Visão da empresa sobre planejamento estratégico.....	28
3.7 Perspectivas da empresa	28
4CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS:	32

INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, é imprescindível que as empresas busquem acompanhar cada vez mais as transformações, definindo seus objetivos e estratégias, com o intuito de gerar melhores resultados, a fim de atingir melhor posicionamento na sociedade.

O planejamento estratégico tem como função auxiliar gestores a pensar a longo prazo acerca de uma organização, com o intuito de organizar suas ideias e posicionar suas atividades contribuindo melhor para tomada de decisão.

Nas empresas de gestão familiar de pequeno porte, o planejamento estratégico poderá ser eficaz, pois utiliza melhor suas capacidades, evitando possíveis perdas de recursos e de energia em práticas que não levariam para o caminho correto, contribuindo melhor para sua gestão e direcionando seus esforços para problemas existentes impedindo o desenvolvimento da empresa.

Sendo assim, com o título: Planejamento estratégico na gestão de uma empresa no Município de Nova América: Supermercado Merca Vila buscou-se conhecer melhor sobre o planejamento estratégico e suas aplicações. A justificativa para a realização desta pesquisa, dá-se pela importância do uso do planejamento estratégico nas empresas, seja ela familiar ou não.

Uma organização sem uma condução de planejamento estratégico, gera muitas dificuldades para identificar suas necessidades, oportunidades de crescimento e medidas com a devida antecedência, conforme aduz Oliveira (2018, p.6). Por esse motivo é de suma importância que o gestor conheça o ambiente onde a empresa está inserida, seus valores, sua visão, missão e seus objetivos que busca cumprir.

Nesse sentido, definiu-se como objetivo geral: Identificar a execução e a aplicabilidade do planejamento estratégico na gestão de uma microempresa familiar. E os específicos são: Realizar o estudo teórico sobre planejamento estratégico; identificar algumas das dificuldades em sua implementação; propor sugestões de melhorias para o planejamento estratégico na gestão da empresa pesquisada.

A planejamento foi realizado no Supermercado Merca Vila, localizado na Rua José Avelino da Silva, na cidade de Nova América/GO. A microempresa presta serviço

com venda de produtos terceirizados no setor de atacado e varejo, e é considerada uma empresa de pequeno porte com gestão familiar.

A implantação do planejamento estratégico contribui na gestão e desenvolvimento de uma empresa de pequeno porte?

Diante dessa questão, surgiu a hipótese de que a implementação do planejamento estratégico contribui na gestão e desenvolvimento de uma empresa de pequeno porte, pois amplia e antecipa a visão futura dos cenários e mercados.

O trabalho apresenta-se na seguinte estrutura: o primeiro capítulo traz à luz dos teóricos, sobre o planejamento e a gestão nas empresas, seus tipos de planejamentos e desenvolvimento. O segundo capítulo descreve a metodologia e os procedimentos utilizados ao longo da pesquisa a fim de demonstrar os resultados obtidos. O terceiro capítulo contextualiza e descreve a empresa e apresenta os cálculos da pesquisa.

CAPÍTULO I

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, a partir da base teórica de estudiosos que se debruçaram sobre o tema, será discorrido sobre o planejamento e a gestão nas empresas, e sobre os tipos de planejamento e desenvolvimento.

1.1 O planejamento e a gestão na empresa

O processo de planejar envolve, portanto, um *modo de pensar*; e, um salutar modo de pensar envolve indagações e indagações envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer, segundo afirma Oliveira (2018).

Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Existe certa dificuldade quanto à conceituação da função do planejamento nas empresas, e ao estabelecimento de sua real amplitude e abrangência. Para tanto, Oliveira (2018, p.12), estabelece as cinco dimensões do planejamento cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.

A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo, mas sempre analisada de forma integrada.

E a quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Segundo Oliveira (2018, p.26) “esses aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras, o que pode conduzir a análises com algum nível de subjetividade”. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento nas empresas. Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo – considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões anteriormente apresentadas – desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

- **Previsão:** corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.
- **Projeção:** corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.
- **Predição:** corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.
- **Resolução de problemas:** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.
- **Plano:** corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de

planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos versus benefícios devem ser observada.

O propósito do planejamento “pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz” (Oliveira, 2018, p.5).

Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Além disso, o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. Nesse contexto, o planejamento tem influência direta na qualidade do processo decisório nas empresas.

1.2 Tipos de planejamento

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático; e
- Planejamento operacional.

De forma genérica, podem-se correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa *pirâmide organizacional*, conforme mostrado na figura 1 a seguir.

Figura 1 - Tipos de Planejamentos



Fonte: OLIVEIRA (2018, p.18)

1.3 Planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2018, p.17), “o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória”.

Neste momento, vale um comentário: muitas empresas afirmam que têm planejamento estratégico quando, na realidade, não o têm, e nem sabem avaliar essa situação.

Para Oliveira (2018, p.17)

Planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um *exercício mental* que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, apresentam algumas ações planejadas.

Oliveira (2018, p.18), faz algumas perguntas simples e que devem ser respondidas para se saber da real existência de um planejamento estratégico, são elas:

- Conhece seu negócio? Sabe a real amplitude dele? Conhece as interações com outros negócios?
- Tem perfeita interação entre os fatores externos – ou não controláveis – e os fatores internos – ou controláveis – em sua empresa?
- Conhece a real capacitação de sua empresa?
- Conhece sua vantagem competitiva? E as dos concorrentes? E a vantagem competitiva que o mercado quer comprar?
- A sua empresa tem uniformidade de atuação?
- Tem caminhos alternativos para o caso do plano básico não dar certo?
- Todos na empresa têm entendimento e comprometimento para com os resultados esperados?
- Todos têm acompanhamento e avaliação dos resultados em *tempo real*?

Se você trabalha em uma empresa, é importante responder a essas perguntas. Além de respondê-las – e outras – é importante saber que, de forma geral, as empresas utilizam o planejamento estratégico para:

- *Contrabalançar* as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- Otimizar o modelo de gestão da empresa;
- Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

Além disso, o planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. O processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e empresariais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores não controláveis, os quais estão alocados no ambiente da empresa, ou seja, fora dela (OLIVEIRA 2018, p.19).

1.4 Planejamento tático

O Planejamento tático é “a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico” (OLIVEIRA 2018, p.19).

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

1.5 Planejamento operacional

Segundo Oliveira (2018, p.20)

Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e

implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Portanto, nessa situação, têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter, com detalhes, os:

- Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Procedimentos básicos a serem adotados;
- Resultados finais esperados;
- Prazos estabelecidos; e
- Responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores da estruturação hierárquica, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa.

1.6 Desenvolvimento do planejamento estratégico

A atividade de planejamento é complexa em “decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica um processo decisório permanente e de qualidade, acionado dentro de um contexto ambiental – externo e não controlável – interdependente e mutável”. (OLIVEIRA, 2018, p.4).

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é devido às pressões ambientais que a empresa tem de suportar e que são resultantes de forças externas – representadas por oportunidades e ameaças –, continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas – representadas pelos pontos fortes e pontos fracos – resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

Sem a preocupação de estabelecer todas as características básicas da função *planejamento* como um processo contínuo apresentam-se, a seguir, alguns dos principais aspectos:

- a) “O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (Drucker, 1962, p.131). Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.
- b) O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.
- c) O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que esse deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado esse aspecto têm-se planos inadequados para a empresa, bem como níveis de resistência e de descrédito efetivos para sua implantação.

O planejamento deve “procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas” Drucker, 1962, p.131. Por meio desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade. Para isso será feita a descrição desses termos:

A eficiência é uma medida individual dos componentes das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos, por exemplo: fazer as coisas de maneira adequada; resolver os problemas que surgem.

A eficácia é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência em fazer as coisas certas, ou seja, fazer o que precisa ser feito, além disso, produzir alternativas criativas para as várias situações que surgirem nas empresas. Já a efetividade é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos: manter-se no mercado e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente). A efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, ao longo do tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente.

Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela, também, seja eficiente e eficaz. É importante salientar que a eficiência, a eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois,

normalmente, os recursos com os quais o executivo trabalha são escassos e limitados.

Na prática, considera-se que o executivo com forte atuação estratégica procura, basicamente, a efetividade. Isso porque a eficiência é considerada obrigação, e a eficácia é o bom senso administrativo mínimo. Essa é uma afirmação, quanto à eficiência, à eficácia e à efetividade nas empresas que os executivos devem concordar, mas que, na prática, poucos conseguem operacionalizar de forma otimizada. Portanto, os executivos devem estar cientes dessa dificuldade e procurar conhecer instrumentos administrativos estruturados – como o planejamento estratégico que os auxiliem nesse processo de busca da melhoria administrativa da empresa.

Na figura 2, segundo Oliveira (2018, p.4), apresentam-se a eficiência e a eficácia do ponto de vista interno e externo das empresas – é o chamado “contexto estratégico” –, bem como as características básicas de suas ocorrências em níveis de intensidade baixos e altos.

Figura 2 - Eficiência e Eficácia nas Empresas

				<ul style="list-style-type: none"> Atenção aos problemas, principalmente operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Atenção aos problemas empresariais que interagem com o ambiente.
				Interna	Externa
				Eficiência	
				Baixa	Alta
<ul style="list-style-type: none"> Atenção ao desempenho da empresa em seu ambiente. 	Externa	Eficácia	Alta	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos empresariais alcançados, mas não no nível ideal. Utilização inadequada dos recursos disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos empresariais alcançados. Utilização adequada dos recursos disponíveis.
			Baixa	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos empresariais normalmente não alcançados. Utilização inadequada dos recursos disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos empresariais algumas vezes alcançados. Utilização adequada dos recursos disponíveis.
<ul style="list-style-type: none"> Atenção ao desempenho de toda a empresa. 	Interna				

Fonte: OLIVEIRA (2018, p.8)

De acordo com Oliveira (2018), a eficácia de uma empresa depende, basicamente, de dois aspectos: de sua capacidade de identificar as oportunidades e as necessidades do ambiente e de sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente.

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Ainda sobre o planejamento estratégico, Oliveira (2018, p.36), destaca alguns itens que contribuirão para a elaboração desse planejamento, são eles:

- Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- a) Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.
- b) Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo: as premissas básicas, as expectativas, o que, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que, como e onde alocar os recursos.

Dessa forma, o referido autor, considera que o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados finais:

- Direcionamento dos esforços para os resultados comuns, que sejam do interesse de todos os envolvidos no processo estratégico da empresa;
- Consolidação do entendimento, por todos os funcionários, da visão, dos valores, da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macros políticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades ou áreas que integram a estrutura organizacional;

- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui, também, o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.

A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no ambiente do sistema ou assunto que está sendo analisado. A teoria é versátil. Ela adapta-se às mudanças de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, investigando o futuro.

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Para a elaboração do presente trabalho, será adotada a pesquisa descritiva, segundo Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A autora coloca também que a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Esta pesquisa tem como objetivo geral:

- Identificar a execução e a aplicabilidade do planejamento estratégico na gestão de uma microempresa familiar.

Os objetivos específicos são:

- Realizar o estudo teórico sobre planejamento estratégico;
- Identificar algumas das dificuldades em sua implementação;
- Propor sugestões de melhorias para o planejamento estratégico na gestão da empresa pesquisada.

A pesquisa foi realizada na cidade de Nova América, situada a 232 km da capital Goiânia. Nova América é um município do nordeste do estado de Goiás. Situa-se no Vale São Patrício, possui 2.357 habitantes. A cidade limita-se territorialmente com os municípios de Rubiataba, Itapaci e Crixás (IBGE, 2010).

A cidade teve o registro do IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) de 0,678 em 2010, considerado como alto. O IDH dos municípios vai de 0 a 1: quanto mais próximo de zero, pior o desenvolvimento; quanto mais próximo de um, melhor. O índice considera indicadores de longevidade (saúde), renda e educação.

O método de coleta utilizado para realização da pesquisa foi a entrevista com a observação do participante, realizada com o proprietário da empresa e com os funcionários. Foi possível analisar por meio da observação do participante, que a empresa, apesar de ser de pequeno porte, necessita do uso do planejamento estratégico, pois com o uso da referida ferramenta, a empresa poderá alcançar, de forma mais eficiente, seus objetivos.

CAPÍTULO III

3 DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1 Descrição da empresa

Em 2016, o Supermercado Merca Vila iniciou suas atividades no setor de varejo, na cidade de Nova América. A princípio, o negócio surgiu por meio do sonho de Altair José da Silva e Patrick Rocha Silva, os quais, exerciam outras profissões. Inicialmente, o pequeno negócio foi criado com o intuito de dar a subsistência necessária aos membros da família. Porém, os donos não tinham conhecimento no ramo de supermercado. Mas, apesar da pouca experiência, resolveram arriscar e dando início ao empreendimento no dia 24 de dezembro de 2016.

No dia de abertura do negócio, Altair e Patrick se surpreendem com seu sucesso, pois em apenas um dia de abertura conseguiram vender equivalente ao que os dois ganhavam em um mês de trabalho. Após terem esse resultado do negócio acreditaram que podiam se empenhar e deixar de lado suas antigas funções.

A empresa foi aberta no nome de Altair José da Silva, que assumiu o cargo de administrador geral da empresa e Patrick, seu filho, gerente geral. Como dito, a empresa foi criada com o intuito em obter renda para subsistência familiar, porém ao perceberem o sucesso do negócio ambos decidiram fixar a atenção e focaram apenas no supermercado.

Nos meses iniciais da empresa, a demanda do supermercado aumentou, motivando assim que tivesse que aumentar a variedade de oferta de produtos, pois, a princípio, ofereciam apenas com mantimentos básicos para alimentação e higiene pessoal.

Com o bom atendimento do supermercado e qualidade de preços, novos clientes foram surgindo, inclusive pequenas empresas locais, levando a empresa trazer variedades de produtos o que demandou uma melhoria do espaço, pois, o ambiente de atendimento ainda não era suficiente para atender o número crescente de clientes.

A empresa está localizada em um pequeno galpão junto à casa da família. Segundo o proprietário Altair, a empresa aguarda passar o momento de crise em que a sociedade enfrenta para construir um galpão maior para atender melhor os clientes já cooptados e trazer novos.

Atualmente, o Supermercado Merca Vila conta com 3 três colaborardes, todos membros da família, exercendo as funções necessárias para o funcionamento da empresa. O galpão tem um espaço de 80 m² e o depósito de mercadorias conta com 10 m².

3.2 Área de atuação

O Supermercado Merca Vila atende a cidade e a população rural das proximidades. As cidades vizinhas não são atendidas pela empresa, pois estas já possuem outros supermercados. Ainda segundo o proprietário Altair, a intenção é em ampliar o empreendimento para mais cidades, com intuito de crescimento e maior lucratividade.

O Supermercado Merca Vila caracteriza-se por ser uma empresa de pequeno porte e de gestão familiar, fundada por Altair José da Silva e gerenciada por seu filho Patrick Rocha Silva, com a participação de sua esposa Nilza Rocha Dimarães.

Neste sentido, faz-se necessário conceituar como uma empresa familiar para compreender melhor o ambiente da empresa. Segundo Drucker (2001), a empresa familiar requer três regras próprias, as quais têm que ser estritamente observadas:

- a) Primeira regra: os membros da família não deverão trabalhar na firma a não ser que sejam tão competentes quanto qualquer outro empregado que não seja da família;
- b) Segunda regra: não importa quantos membros da família façam parte da administração da empresa, nem seu grau de competência, um dos cargos mais altos será sempre ocupado por alguém que não é membro da família;
- e
- c) Terceira regra: a empresa administrada por uma família, exceto as muitas pequenas, precisa ocupar um número cada vez maior de cargos-chave com profissionais não-parentes.

Vale ressaltar que uma empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra as influências de uma personalidade, a empresa familiar é aquela que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores acompanham a figura fundador ou sobrenome da família (LODI, 1998).

O Supermercado Merca Vila é administrado atualmente por seu fundador. O proprietário mostra-se preocupado com a sucessão em sua empresa, tomando medidas para a transferência de poder, sendo uma delas a inserção do seu filho no processo administrativo, para que, assim, eles tenham conhecimento do negócio como um todo.

A saúde e a sobrevivência da empresa familiar requerem um equilíbrio próprio dos negócios e interesses da família, caso contrário, os resultados serão insatisfatórios para ambos (LONGENENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Como foi possível verificar pela pesquisa, o Supermercado Merca Vila, não possui em seu quadro de funcionários profissionais de gestão que não sejam membros da família.

3.3 Processo produtivo

O processo produtivo da empresa é de acordo com a demanda da cidade, geralmente o período de maior movimento são entre os dias 25 até o dia 10 de cada mês, período onde os assalariados pagam e refazem novas duplicatas.

Após as compras serem feitas pelos clientes, ocorre o processo de organização e separação dos produtos escolhidos para a entrega. Logo após o cliente escolher os produtos de sua compra, um funcionário fica encarregado em separar os produtos para serem passados no caixa, para saber o valor e ser finalizado a compra. Após os produtos serem passados no caixa registradora, eles são organizados em caixas plásticas ou caixas descartáveis de papelão.

Logo após os itens serem separados é feito o cadastro do cliente e é emitida a nota fiscal eletrônica (NF-e). Em seguida, após serem passados os produtos, um funcionário fica encarregado de cuidar da logística de entrega até a casa do cliente.

O Supermercado Merca Vila conta com a colaboração de seus fornecedores para uma melhor logística e variedade em produtos semanalmente, levando assim para seus clientes, uma certeza na empresa não vai faltar os produtos desejados.

A qualidade no atendimento é um fator primordial durante o processo produtivo, tendo como diferencial a preocupação da relação com o cliente para que não seja apenas um provedor de lucros para a empresa, mas sim, a construção de uma relação amistosa para ambos a fim de se ter um relacionamento melhor entre cliente e empresa.

A empresa conta com alguns itens essenciais para melhor atendimento dos clientes:

- Caixa registradora
- Maquineta de cartão de crédito
- Balança
- Impressora (fiscal ou não-fiscal) e emissores de CF-e
- Sistemas de automação
- Computadores e softwares
- O processo produtivo do supermercado conta com a colaboração de seus fornecedores para a reposição de mercadorias que passam semanalmente, fazendo assim que a empresa utilize o processo *just in time* (estoque zero), na hora certa, evitando possíveis perdas de produtos, prejuízos e desperdícios.

3.4 Concorrentes

Seu principal concorrente é o supermercado São José localizado na cidade de Nova América, que está no mercado há mais de 5 décadas. Uma empresa de médio porte, que possui mais de 20 colaboradores diretos, está situada no centro da cidade e sua área total construída é de aproximadamente 5 mil metros quadrados. Porém, na cidade existem mais três supermercados que também fazem parte da concorrência.

3.5 Clientes

Seus principais clientes fixos mensais são: funcionários públicos da prefeitura da cidade, clientes das zonas rurais, aposentados entre outros.

Entretanto, em datas comemorativas, como natal, ano novo e aniversário da cidade, novos clientes são conquistados em virtude das visitas às pessoas locais da cidade.

3.6 Visão da empresa sobre planejamento estratégico

De acordo com o proprietário da empresa pesquisada, o mesmo tem consciência da importância em construir planos estratégicos, pois reconhece a necessidade em ter uma visão futura para sua empresa. Haja vista, ainda de acordo com a visão do empresário, a vida em uma sociedade apresentar rápidas mudanças de cenários. Assim, é necessário que as empresas tenham projetos e objetivos definidos, ressaltando a relevância de ter planos alternativos, evitando decisões precipitadas.

Porém, o Supermercado Merca Vila ainda não realiza planejamento estratégico, pois falta tempo para os gestores da empresa formalizar planos, uma vez que todo trabalho é executado pelo proprietário e pelo gerente, ambos membros da família.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a empresa não possui uma estrutura bem definida, uma vez que as atividades são centralizadas no gerente e no proprietário.

3.7 Perspectivas da empresa

Em decorrência da estabilidade conquistada na cidade e a crescente demanda de produtos e serviços da empresa, o supermercado Merca Vila, tem como perspectivas ampliar as frentes de mercado, visando atender a região do Vale do São Patrício e as cidades vizinhas e, ainda, as cercanias do município de Nova América, aumentando, conseqüentemente, a capacidade produtiva da empresa pesquisada.

Qual a maior dificuldade que a empresa enfrenta no dia-a-dia para a criação de um planejamento estratégico?

Segundo o proprietário uma das maiores dificuldades para adaptar o planejamento estratégico é:

- a falta de conhecimento;
- falta do hábito de planejar;
- falta de tempo;
- manter o foco simplesmente na sobrevivência da empresa, e ter resistência a mudanças.

Seguindo essas finalidades, foi proposta a ideia de criar o planejamento estratégico para a empresa, a fim de proporcionar melhores resultados. No capítulo seguinte, o planejamento estratégico descreve os pontos fortes, pontos fracos, limitações, ameaças oportunidades, o objetivo e suas estratégias.

Tendo em vista o bom rendimento da microempresa na cidade, a empresa buscou aplicar o método de planejamento estratégico, para melhorar seu desempenho visando trazer novos horizontes para empresa, facilitando o entendimento dos gestores. Seguindo essas afirmações, foi criado o seguinte planejamento:

Quadro 1- Cenário logístico

CENÁRIO			
Pontos fortes	Limitações	Ameaças	Oportunidades
A empresa possui ótima qualidade no atendimento e uma boa logística.	Área física da loja insuficiente.	Concorrência predatória na formação de preços.	Abrir filiais em outras regiões.
Boa infraestrutura tecnológica.	Custo muito caro para ampliação.	Possível abertura de novos estabelecimentos.	
Objetivo	Ampliar a estrutura física ao longo do tempo.		
Estratégias	1) Ampliar sua estrutura física ao longo do tempo. 2) Desenvolver a variedade de produtos.		

Fonte: Dados da pesquisa, realizados pelo autor, 2020

Quadro 2 - Programa de ação

PROGRAMA DE AÇÃO			
Descrição	Responsável	Data	Custo
Contratar nos próximos 12 meses um engenheiro.	Sr. Altair	A partir do mês de fevereiro de 2021.	Entre R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00.
Trazer um <i>mix</i> de produtos para a empresa.	Sr. Altair	A partir do mês de fevereiro de 2021.	

Fonte: Dados da pesquisa, realizados pelo autor, 2020

Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico tem como finalidade ser uma ferramenta gerencial importante que proporciona para as empresas o poder na tomada de decisões por meio de seus objetivos e estratégias criadas pela a empresa.

A partir da análise da entrevista com o proprietário, foi possível criar a ideia de adaptar o planejamento estratégico contendo possíveis sugestões de melhoria para a empresa, a fim de ampliar sua estrutura física e proporcionar melhor rendimento nas margens de lucros.

Vale ressaltar a importância de integrar os planos tático e operacional ao planejamento estratégico a fim de operacionalizar as ações, uma vez que não há como fazer uma distinção clara entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos coexistem e devem ser trabalhados continuamente e, uma vez estabelecidos, tornam-se a direção para adequar-se às exigências do mercado e criar vantagem competitiva por meio do aproveitamento das oportunidades e minimização dos riscos. Portanto, faz-se necessário colocar em prática o que foi articulado e, no decorrer do processo, havendo fatores que influenciam positiva ou negativamente o planejamento estratégico, o mesmo deve ser reestruturado, atualizado e ajustado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa, concluiu-se que o planejamento estratégico auxilia na gestão e desenvolvimento de uma empresa já que otimiza o processo de tomada de decisão, melhora o aproveitamento das oportunidades, maximizando seus lucros.

O presente trabalho intentou apresentar o planejamento estratégico de uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços de varejo na venda de mantimentos alimentícios e de higiene pessoal.

Para começo da análise, é importante destacar o quanto é difícil atualmente ver o planejamento estratégico inserido dentro de pequenas empresas, haja vista muitos empresários não adotarem por falta de recursos e de conhecimento técnico, ou seja, o acesso à informação no cenário atual de crise poderá valer muito para várias empresas.

É importante frisar que a empresa se adapte ao processo do planejamento estratégico e que proporcione oportunidades de novas estratégias, pois o planejamento estratégico, quando realizado de forma correta, torna-se uma das formas mais eficientes de gestão do próprio negócio, sendo possível estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, a fim de suprir as necessidades do consumidor, do colaborador e do mercado.

Pode se concluir que a pergunta-problema, foi respondida em relação as dificuldades das pequenas empresas em adotar o planejamento estratégico. Apesar do seu resultado final ser de longo prazo, pelo pouco tempo de uso do planejamento na empresa, a mesma já apresentou melhor desempenho tanto na ampliação de sua estrutura física, quanto no aumento de suas margens de lucro.

Logo, o assunto não se esgota com essa pesquisa, havendo muito ainda para se aprofundar, o que poderá ser feito ao longo do tempo, após o uso do planejamento estratégico ser utilizado e analisado na empresa.

REFERÊNCIAS:

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1962.

IBGE. **Cidades e Estados**. Artigo. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/go/nova-america.html>. Acesso: 14/12/2020.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas. Tradução Oxbridge Centro de Idiomas**. 13. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo. Atlas, 2000.

Anexo

Roteiro de entrevista

1. Qual a importância de ter o planejamento estratégico?
2. Quais as ferramentas você considera importantes para a elaboração do planejamento estratégico?
3. Quais as dificuldades em aplicar o planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte?
4. O planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa?
5. Como o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa?