

Uma proposta de planejamento estratégico: o caso de uma empresa familiar do interior gaúcho

A proposed strategic planning: the case of a family business from the inside gauchó

Lucas Veiga Ávila

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, UERGS, Rio Grande do Sul, Brasil
admlucasveiga@gmail.com

Cátia Lixisnki Lixisnki

Graduada em Administração
silveira.catia@gmail.com

Rodrigo Belmonte Da Silva

Instituto Federal Farroupilha, IFFarroupilha, Rio Grande do Sul, Brasil
belmonte@svs.iffarroupilha.edu.br

Marcelo Mendes Arigony

Faculdade Palotina, FAPAS, Rio Grande do Sul, Brasil
marceloarigony@hotmail.com

Resumo

Esta pesquisa foi desenvolvida na empresa Supermercados Pazini, na cidade de São Francisco de Assis/RS, com o objetivo de analisar a organização e seu ambiente, propondo um modelo de planejamento estratégico que oriente a empresa a um melhor posicionamento competitivo. Para isto, utilizou a abordagem da pesquisa qualitativa, quanto ao objetivo se caracterizou como exploratória e adotou a técnica de estudo de caso. Desse modo, para cumprir o objetivo geral foi realizada a avaliação da gestão organizacional, visando conhecer a empresa e seu ambiente para propor um modelo de planejamento estratégico que melhor se adequasse a realidade. Foi apresentado um modelo de planejamento estratégico para a empresa Supermercados Pazini, de acordo com o referencial teórico; foram propostas ações para implementação e controle do planejamento estratégico. Para a obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas com os proprietários, bem como a observação direta das operações realizadas na empresa. Após a análise dos dados coletados, foram propostos, à empresa, objetivos, estratégias e ações, abrangendo as áreas de recursos humanos, operação, marketing e finanças. Aplicado de forma eficaz, esse planejamento estratégico poderá tornar a empresa Supermercados Pazini referência em qualidade supermercadista na Região do Vale do Jaguari, proporcionando uma experiência de consumo diferenciada pelo atendimento e primando pela qualidade de vida de seus clientes, com lucratividade adequada para o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Supermercado.

Abstract

This research was developed in the company Pazini Supermarkets in the city of St. Francis of Assisi / RS, with the aim of analyzing the organization and its environment, proposing a strategic planning model to guide the company to a better competitive position. For this, we used the approach of qualitative research, as the goal was characterized as exploratory and adopted the technique of case study. Thus, to meet the overall objective of assessing organizational management, aiming to know the company and its environment to propose a strategic planning model that would fit best reality was performed. A model of strategic

planning for the company Supermarkets Pazini was presented according to the theoretical framework; actions for implementation and control of strategic planning have been proposed. To obtain the data, interviews were conducted with owners, as well as direct observation of operations in the company. After analyzing the collected data, were proposed, the company, goals, strategies and actions, covering the areas of human resources, operations, marketing and finance. Applied effectively, that strategic planning can make the company Supermarkets Pazini reference quality supermarket in Valley Jaguari Region, providing a differentiated consumer experience for customer service and striving for quality of life of its customers with adequate profitability for its development.

Keywords: Strategic Planning. Strategic Management. Supermarket.

1 Introdução

Entre as principais mudanças que causam impacto no setor varejista no Brasil, pode-se listar a incorporação de novas tecnologias e ferramentas de gestão pelas organizações, a maximização da concentração de capital, o abastecimento mundial substituindo o local, as modificações nos hábitos de consumo e variações nas relações de trabalho e o aumento da penetração de redes globais de varejo no país (MENDONÇA, 2002). O que resulta em forte impacto nos pequenos e médios supermercadistas, causando a estes maiores dificuldades em se manter no mercado.

Segundo a pesquisa divulgada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2007) para a avaliação das taxas de sobrevivência e de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras cerca de 70% dos empresários das empresas ativas, apontam que as maiores dificuldades encontradas estão na alta carga tributária ou porque a economia está em decadência ou ainda à falta de apoio do Governo Federal. Já para os empresários das empresas extintas, a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, seguida de causas econômicas. Presume-se que as dificuldades encontradas pelas empresas podem ser visualizadas pela falta de planejamento.

O planejamento estratégico segundo Afonso (2012) pode ser considerado um processo que facilita o entendimento do negócio, apontando fatos históricos e comparando com o momento atual, oferecendo uma direção que a organização deve seguir. O plano facilita a coordenação entre as funções e também o processo de execução das atividades necessárias para seu desenvolvimento. Uma vez que permite o monitoramento e a revisão constante do processo de planejamento.

Dessa forma o presente estudo visa analisar a organização e seu ambiente, apresentando um modelo de planejamento estratégico adequado a empresa Supermercados Pazini, direcionando-a a um melhor posicionamento competitivo, e buscando criar referências para empresas do mesmo porte e setor. A opção pelo tema proposto surgiu a partir da necessidade de contribuições que este pode proporcionar para avaliar os aspectos que facilitam o processo estratégico, determinando oportunidades e adequando as empresas desse setor ao ambiente global.

2 Referencial teórico

Esta seção tem como objetivo apresentar o referencial teórico que serviu de suporte para o presente estudo, ou seja: conceitos de planejamento e seus níveis, bem como conceitos e delineamentos do setor supermercadista.

2.1 Planejamento

Para Ribeiro (2007) a revisão literária é o embasamento de qualquer pesquisa científica, ou seja, sua sustentação, permitindo analisar o que já foi desenvolvido por outros autores. A fim de contextualizar este estudo, serão abordados brevemente conceitos de planejamento e seus tipos: estratégico, tático e operacional, estratégia e também um modelo de planejamento estratégico do SEBRAE.

De acordo com Estrada (2000) planejar é elaborar um esquema para agir, é criar um caminho para alcançar algo que se aspira, desse modo, opõe-se a improvisação, que é agir ao acaso. Portanto o planejamento significa tecnicamente a formulação de objetivos e ações opcionais, bem como a alternativa pela melhor opção.

Galão (2012) acredita que planejar é um exercício mental, um processo lógico e analítico, próprio do ser humano, e apresenta como ideia principal, determinar ações que poderão levar ao alcance de objetivos futuros. O autor vai além e caracteriza planejamento como uma forma de abordagem gerencial que é desenvolvido de acordo com um processo interligado e flexível, que integra a organização como um todo e direciona as futuras ações.

O nível estratégico é considerado como o institucional, que apresenta conteúdo genérico e sintético, com uma extensão de tempo de longo prazo, e abrange a empresa como um todo. O nível tático possui características mais detalhadas, visando o médio prazo e com abordagem de cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente. O nível operacional apresenta um conteúdo detalhado e analítico, tendo em vista ações e estratégias em curto prazo, sendo micro orientado e abrange cada tarefa ou operação isoladamente.

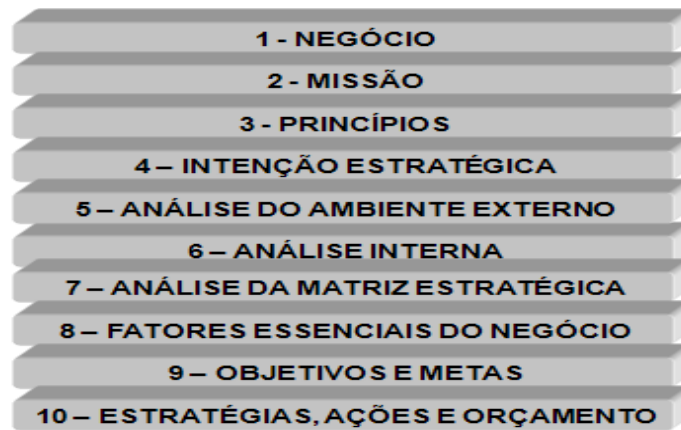
O planejamento na perspectiva de Mintzberg (2004) é uma operação formalizada e poderia denominar-se “programação estratégica”, porque enfatiza a ação que é designada para fazer com que uma estratégia gere resultados. O autor estabelece que estratégia significa pensar, de forma intensa, sobre no que está fundamentada a vantagem competitiva da organização analisada. A visão do futuro que está intrínseca na definição de estratégia vai além de dados quantitativos, pois é estimada para prover um processo conjunto na criação de ideias.

Certo (2003) enfatiza que as estratégias empresariais, são formuladas pelo nível mais alto da administração e previstas para atingir os objetivos globais da mesma. Essas estratégias devem ser elaboradas e desenvolvidas tendo em vista sua carteira de negócios. O planejamento estratégico de acordo com Afonso (2012) é considerado um processo de análises que gera definições de estratégias. Planejar permite tomar decisões mais racionais e precisas sobre as aplicações de recursos da empresa.

Para Oliveira (1995) o planejamento estratégico em uma organização pode ser percebido como um processo ininterrupto de empregar os meios disponíveis e análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como de oportunidades e ameaças do meio ambiente, com o intuito de instituir objetivos, estratégias e ações que facilitem um aumento da competitividade empresarial.

Para fundamentos desta pesquisa foi considerado o modelo de processo de planejamento estratégico do SEBRAE (2004). Esse modelo é de fácil entendimento, que pode-se obter resultados positivos, segundo consultores dessa instituição. As etapas sugeridas por esse modelo podem ser observadas na Figura 01.

Figura 1: Modelo do SEBRAE - etapas do planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro passo conforme a Figura 01 é definir o negócio da organização, ou seja, especificar a sua área de atuação. A missão contém o papel que a empresa desempenha em seu negócio, a razão de sua existência, as suas crenças e aspirações e um guia que deve ser seguido para contemplar o planejamento.

Quanto aos princípios resume-se como a filosofia ou valores de uma organização, que servem de base para o processo decisório. No que se refere à intenção estratégica, ou visão é o que a empresa pretende ser e o que almeja alcançar, deve representar um desafio de longo prazo em que todos os desenvolvidos almejam.

Outro fator essencial é o monitoramento do ambiente externo para a preparação do planejamento estratégico e para seu sucesso. É necessário observar as tendências do mercado, concorrência, legislação, clientes, pois estas são as condições essenciais para a sobrevivência do negócio, podendo ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso de uma atividade empresarial. O conhecimento da própria instituição, suas limitações e potencialidades, também são condições fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico.

O conhecimento da situação do ambiente externo, acrescentado ao entendimento de quais são as forças e fraquezas da organização, oferece uma noção esclarecida de qual deverá ser o tratamento desprendido a oportunidades e ameaças identificadas, permitindo analisar a matriz estratégica.

Já os fatores essenciais do negócio são aquelas circunstâncias e requisitos imprescindíveis para o sucesso competitivo da empresa. E a fim de traçar as ações é preciso verificar aonde se quer chegar, seus objetivos, as consequências quantitativas e/ou qualitativas que a organização deve atingir e um período de tempo definido. As metas são intituladas como fases de forma quantitativa e com prazos estabelecidos para alcançar os objetivos propostos, visando maior controle dos resultados.

As estratégias são as definições que a empresa decide levando em consideração o negócio, a missão, princípios, intenção estratégica, análise dos ambientes, externo e interno, a matriz estratégica e os fatores essenciais, visando alcançar seus objetivos e metas. A cada objetivo e metas definidos a organização precisará elaborar ações exclusivas com a finalidade de alcançá-los, para tanto, torna-se essencial analisar se este está em conformidade com seus recursos e executar uma análise de custo versus benefício entre o que será gasto na implementação das ações e os objetivos propostos a serem atingidos. Dessa forma, parte-se de uma condição atual e cria-se uma situação futura desejada, sendo de suma importância observar que é prudente verificar a consistência, e se atende às necessidades e os recursos disponíveis pela empresa, antes da implementação (SEBRAE, 2004).

2.2 Setores supermercadistas

Conforme Mesquita (2007) o crescimento do setor varejista no Brasil é notório, destaca-se nesse ambiente o setor supermercadista. E de acordo com o índice nacional de vendas divulgado pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (2013) sobre o crescimento do setor, que acumulou alta de 1,65%, comparado ao mesmo período do ano 2012.

Miranda (2001) avalia que as inovações que vêm acontecendo no varejo Brasileiro são resultados da busca de maior eficiência operacional e reformas na gestão das organizações, de maneira a capacitá-las na obtenção de vantagens competitivas, fundamentadas na estrutura de custos, atendimento, qualidade e serviços disponibilizados, mais do que a concentração de variados produtos e preços, que tendem a ser muito singulares.

Monteiro, Silva e Ladeira (2008) argumentam que os pequenos varejistas possuem maior capacidade de aproveitar a proximidade com os clientes tendo em vista o desenvolvimento de relações duradouras. Strasburg (2009) defende que os supermercados são os maiores canais de distribuição de alimentos no Brasil, dessa forma sua responsabilidade é proporcional à sua participação na vida das pessoas. Os supermercados precisam se preocupar com a saúde e a vida de seus consumidores, devendo estar atentos para que não ocorra a comercialização de produtos deteriorados, impropriamente preservados, adulterados ou sem a clara apresentação.

De acordo com Júnior (2009) o setor assumiu papel importante na economia. Atualmente é o que mais gera empregos e o mais presente no dia-a-dia do brasileiro. A abrangência dos produtos e serviços são os elementos que mais impulsionam o crescimento. Uma previsão de futuro é o mix diversificado, devido à concorrência cada vez mais acirrada entre os fornecedores, o que facilitará o atendimento dos diferentes perfis dos consumidores.

Após realizar várias pesquisas Grandis (1998) afirma que para identificar quais os elementos que influem na escolha de um supermercado, as variáveis mais listadas são: preço, qualidade, atendimento, rapidez no caixa, higiene/limpeza, variedade e conveniência. Outras abordagens apontam para os estímulos visuais, a Associação Gaúcha de Supermercados - AGAS (2009) explica que é necessário dar visibilidade ao mix de produtos, o que é uma excelente estratégia para o empresário fomentar as vendas.

Os cenários encontrados nas lojas de supermercados possuem muita semelhança, o que gera necessidade de oferecer serviços para competir no mercado. Nesse contexto, ampliar o leque de serviços e aperfeiçoar a qualidade do atendimento ao consumidor é um desafio para o setor. Para Turco (2008) para conquistar o consumidor, o marketing olfativo, é uma tentativa de proporcionar uma experiência de compra diferente, recorrendo a uma mudança de ares. Nesse sentido o varejo pode adotar uma das especialidades do marketing sensorial, que desperta desejos, cria uma identidade de loja e torna o ambiente mais agradável para o cliente por meio da aplicação de aromas no ponto-de-venda. O cheiro de café, horta, fruta, bebê, entre outros, tocam as emoções do consumidor, podendo aumentar em até 40% as vendas.

Garcia (2013) concorda com a importância de estimular os sentidos e aponta a audição como um cuidado a mais para que o cliente se sinta acolhido no espaço do autosserviço. E tendo em vista a diferença no perfil do público que o mercado atende o autor cita que o som ambiente baixo é a melhor opção.

Karpinski (2013) expõe que a conveniência é uma tendência a ser observada nos supermercados. Cada vez mais esses espaços oferecem deste um mix de produtos alimentícios até eletrodomésticos sofisticados, sendo importante agregar serviços que solucionem necessidades dos consumidores. O autor aponta que especialistas em tecnologia preveem que a próxima novidade pode ser a chegada ao autosserviço do pagamento através do celular, vindo a substituir o cartão magnético, conforme já está acontecendo em países como o Japão.

Leitão (2009) prevê que o consumidor está mudando, o que exige uma atenção especial. O Brasil quer ser um país onde todos possam comprar, o que inclui um público diverso, exigindo que as organizações estejam preparadas para atender as peculiaridades de seus consumidores. Outro ponto abordado é a mudança climática, onde é discutida a sobrevivência do planeta, não se trata de uma moda que vai passar, isso implica que as organizações terão de revisar toda a sua estrutura, se responsabilizando pelo ciclo do produto e alterando sua atitude, o que fará que os consumidores passem a optar por instituições que respeitam o meio ambiente, observando a questão de satisfação e sustentabilidade.

É nesse contexto de alteração no comportamento do consumidor e de concorrência acirrada que Nardi (2011) explica que o atendimento ao cliente emerge como uma importante ferramenta de diferencial para as empresas.

Machado (2013) também acredita na mudança como um fator determinante na sobrevivência e permanência das organizações no mercado, sendo essencial adaptarem-se rapidamente as tendências e inovações, explorar e introduzir algo novo ou diferente nos objetivos, estratégias, estruturas e métodos na empresa, a fim de atingir novos resultados e atender satisfatoriamente um consumidor cada vez mais informado e exigente.

3 Método

Este capítulo apresenta o roteiro das atividades explanadas nesta pesquisa e a metodologia adotada para atender às questões levantadas e as variáveis do estudo. Vem para suprir a necessidade de identificar procedimentos adequados a fim de nortear as ações do pesquisador, por meio das fontes disponíveis. Será descrito o caminho percorrido para a realização da pesquisa, bem como a caracterização do estudo, seguida dos procedimentos de coleta de dados, população e amostra e tratamento destes.

Quanto à abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa quando avalia a gestão empresarial da organização com a finalidade de propor um planejamento para a mesma, adotando métodos descritivos mediante contato direto do pesquisador junto ao objeto de estudo. De acordo com Chizzotti (2005) essa abordagem parte do fundamento que trabalha com correntes de pesquisa muito diferentes, sendo que estas correntes se baseiam em pressupostos contrários, ao modelo experimental.

Caracteriza-se também, como exploratória facilitando ao pesquisador maior compreensão do problema em estudo, visando que este se torne menos complexo ou possibilitando a construção de hipóteses mais adequadas na identificação de ações para desenvolver uma abordagem mais apropriada, e conforme Malhotra (2001) a pesquisa exploratória objetiva que o pesquisador compreenda o problema em questão.

Foi desenvolvida segundo a metodologia de estudo de caso, pois aborda a realidade de uma única empresa. Também é classificada como bibliográfica devido à utilização de referencial teórico para a proposta de planejamento estratégico. Santos (2004) conceitua estudo de caso explicando que estudar um caso é escolher um tema restrito, objetivando intensificar seus aspectos característicos, e Gil (2007) detalha que a pesquisa bibliográfica é realizada através de livros, publicações e artigos científicos.

A unidade de análise é a empresa Supermercados Pazini, na qual foi avaliada a gestão empresarial, sendo realizada entrevista com os proprietários. Segundo Roesch (1996), o universo de estudo diz respeito a um grupo de indivíduos que se faz interessante pesquisar dentro dos objetivos desencadeados no projeto. Lakatos e Marconi (2001) mencionam que as principais técnicas para a coleta de dados são: o estudo de documentos e publicações, entrevistas, questionários e a observação direta.

4 Resultados

Nesta seção procurou-se relatar os resultados do objetivo proposto. O modelo adotado, do SEBRAE (2004), onde os principais tópicos abordados foram à definição do seu negócio, missão, valores, visão de futuro, análise da matriz estratégica, fatores essenciais do negócio, objetivos, estratégias e ações.

Os objetivos propostos visaram analisar a empresa Supermercados Pazini e seu ambiente, direcionando-a a um melhor posicionamento competitivo. Na concepção dos proprietários, o supermercado atende a um público variado, tanto feminino quanto masculino, de todas as classes sociais e idades. As compras efetuadas são conforme a periodicidade de visitas de cada cliente, a empresa desempenha como papel fundamental suprir as necessidades alimentícias dos consumidores. Além disso, a valorização do atendimento, em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa é um fator levado em consideração, segundo os empresários. Portanto, com embasamento nos dados avaliados, definiu-se o Negócio da empresa Supermercados Pazini como sendo: Proporcionar prazer ao comprar.

Os produtos alimentícios são diversificados, buscando atender as necessidades de alimentação dos consumidores oferecendo produtos com qualidade. E, primando por satisfazer seus clientes por meio do atendimento, fator este, que busca melhorar continuamente, estando ciente que os funcionários desempenham papel fundamental para atingir este objetivo. Além disso, procura estabelecer um relacionamento profissional e amigável com seus fornecedores, se comprometendo com suas obrigações e negociando de forma ética e acessível. Visa, ainda, passar uma imagem confiável, tanto aos fornecedores quanto aos clientes, valorizando seu caráter de empresa familiar, agregando valor pessoal. Definiu-se, então, a missão, com base nos dados acima, como sendo: Proporcionar uma experiência de consumo diferenciada pelo atendimento, primando pela qualidade de vida de seus clientes.

Quanto aos seus princípios, o Supermercado Pazini, zela por cinco valores, que servem de base em seu relacionamento com clientes, fornecedores e funcionários, são eles:

Honestidade: ser o mais correto, justo e verdadeiro possível;

Seriedade: em suas ações, sendo sensato e íntegro, cumprindo com seus compromissos;

Confiança: transmitir uma imagem de credibilidade;

Amizade: simpatia e dedicação em suas ações, a fim de criar laços mais fortes;

Atendimento ao Cliente: proporcionar uma experiência de compra diferenciada aos seus clientes.

No que se referem ao crescimento da empresa, os gestores salientam que há necessidade de melhorias no processo de planejamento, bem como aperfeiçoar a questão da qualidade do atendimento ao cliente, buscando ser referência nesse sentido. Os gestores também ressaltaram que eles não têm pretensões de expandir abrindo outra loja, mas que possuem o objetivo de reorganizar as instalações, equipamentos, novas tecnologias e atendimento ao cliente.

Para Carneiro (2001) ao satisfazer o cliente, a empresa faz com que o mesmo passe a falar bem e divulgue a loja, fixando-a como referência sob fatores essenciais para o sucesso do negócio.

Com base nos dados analisados, e na argumentação teórica apresentada, a visão da empresa Supermercados Pazini é definida como: Ser referência em qualidade supermercadista na Região do Vale do Jaguari.

No que se refere à análise do ambiente externo da Empresa Supermercados Pazini, a entrada de novos concorrentes no mercado, é encarada de forma positiva, pois novos concorrentes estimularão a mesma a procurar alternativas para melhoria, incentivando o crescimento, já que haverá preocupação em oferecer produtos e serviços de qualidade. Quanto

às inovações tecnológicas, não existe nada rigoroso nesse sentido, mas os gestores procuram se manter informados, buscando revistas sobre a área, participando de palestras e acompanhando na mídia as inovações sobre o setor. Também não há preocupação quanto à busca de novos fornecedores, pois atuam há tempos sendo reconhecidos no setor supermercadista.

Quanto à imagem, os gestores preocupam-se na credibilidade, confiabilidade, no reconhecimento pelos clientes como uma empresa séria, destacando-se pelo seu bom atendimento. Em relação à qualidade de produtos, serviços oferecidos e quanto aos seus processos, o supermercado procura investir em tecnologias próprias para o setor, como programas para agilizar o mecanismo de levantamento de dados, investimentos na parte de estocagem dos produtos e armazenagem.

Os preços praticados estão na média do que o mercado oferece, pois, os gestores procuram acompanhar as mudanças que ocorrem nesse item, para oferecer aos seus clientes um preço de acordo com os oferecidos pela concorrência, se diferenciando sempre que possível através das promoções.

Para Miranda (2001) o baixo preço, não é mais fator determinante na escolha de um supermercado, o que sugere outros atributos relacionados com o mix de produtos e serviços como forma de agregar valor ao consumidor. Já para Grandis Rojo (1998) a variável preço é o principal determinante para a escolha de um supermercado, mas concorda, afirmando que para reter os clientes é preciso mais que um preço baixo.

Em relação à localização, os gestores consideram impróprios quanto à filial, pois o ponto de venda desta não está localizado em área de grande circulação de pessoas, o que torna mais difícil entrar no caminho dos clientes. Porém, procuram oferecer outros benefícios para que o cliente continue a efetuar suas compras no supermercado. E acreditam que a matriz, se localiza adequadamente, pois se situa próximo a Estação Rodoviária do Município, o que consideram um fator importante, devido à grande circulação que esta gera.

Para se chegar à matriz estratégica foram realizadas duas etapas, análise externa, oportunidades e ameaças, elaboradas a partir de referencial teórico do setor varejista e do planejamento estratégico do Corede Vale do Jaguari. Já na análise interna a realização se deu a partir das entrevistas aplicadas a empresária Isolda Pazini.

Como pontos fortes, o atendimento ao cliente, a imagem da empresa, a localização e as ofertas, foram citados como principais fatores, e entre os pontos fracos, foram observados o espaço físico, inexistência de ferramentas de gestão e preço em determinadas marcas.

Já como oportunidades, foi possível identificar o crescimento da lucratividade no setor, consumidor com exigências maiores, crescente interesse por qualidade de vida, busca de maior conveniência e preocupação com o meio ambiente. E como ameaças, esvaziamento da população no Vale do Jaguari, altos índices de desemprego, queda do poder de compra do consumidor, êxodo rural na região, e dependência econômica da agropecuária.

Como fatores essenciais do negócio, alguns requisitos são indispensáveis, são, qualidade e mix dos produtos e serviços oferecidos, variedade do mix de produtos, satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores e localização. Sobre a satisfação Kotler (2006) acredita que é a sensação de prazer ou desapontamento em relação a um produto ou serviço, podendo ser interpretada de diferentes formas por diferentes clientes.

Dessa forma, foram sugeridos alguns objetivos, em se tratando de pessoas, o objetivo proposto à empresa Supermercados Pazini é desenvolver os colaboradores, visto que isso refletirá nos outros objetivos. Para tanto, foram propostas três estratégias, primeiramente estruturar o setor de recursos humanos, através da contratação ou consultoria de um gerente para a área, a fim de desenvolver um organograma, e criar plano de cargos e salários e remuneração. Em segundo, deve-se melhorar o clima organizacional, através de pesquisa de clima no ambiente de trabalho, implantação de higiene e segurança no trabalho, plano de

socialização e elaboração de um sistema de sugestões. Por fim, a capacitação dos colaboradores, que será essencial realizar levantamento das necessidades de treinamento, elaborar um plano de capacitação, bem como criar uma avaliação de desempenho.

O setor de recursos humanos é considerado por Manea (2013) como um dos setores estratégicos das empresas, no qual a qualificação se tornou essencial, tanto para quem coordena quanto para os demais colaboradores. Além de capacitar, é preciso adotar políticas para manter os profissionais, a valorização salarial faz parte desse contexto, mas tão importante quanto à remuneração é um ambiente saudável onde ele possa ser estimulado e reconhecido.

Em relação às operações, é necessário aperfeiçoar os processos de logística e formalizar os processos administrativos. Primeiramente deverá ser otimizado a distribuição interna dos produtos para proporcionar maior organização e visibilidade o que resultará em melhora do merchandising, que se refere à propaganda no ponto de venda. Aperfeiçoar o sistema de informação em estoques, para gerenciar corretamente todos os produtos, suas entradas e saídas e manter um controle exato, fortalecer o relacionamento com os fornecedores, visando construir um relacionamento e formar parcerias. Após, deverá ser adotado práticas para formalizar os processos administrativos, sendo essencial, o envolvimento de todos os membros da organização na busca da qualidade, participando do programa de qualificação e produtividade para oferecer aos colaboradores maior informação e conhecimentos para se integrarem junto com os objetivos da empresa. Implementar o planejamento estratégico, a fim de que, melhore a gestão da empresa e os resultados apresentados. Realizar também a gestão por indicadores balanceados através do balanced scorecard, que segundo Kaplan (2005) é uma importante ferramenta que serve de apoio ao controle do planejamento estratégico, e por fim, criar comissão de gerenciamento da qualidade, para acompanhar o andamento dos processos.

Quanto a marketing, foi proposto aumentar o ticket-médio do Supermercados Pazini em 25% até 2015. Para Tanaka (2010) o ticket-médio é o valor aproximado que cada cliente gasta, este valor é determinado pela média entre o montante de vendas e o número de clientes que geram esse volume de vendas, para tanto, é importante estimular os clientes das mais variadas formas.

Uma das estratégias recomendadas está em qualificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos. Como procedimento, recomenda-se organizar cadastro de clientes, a fim de ter conhecimento de quem são seus clientes, realizar pesquisa de satisfação para identificar o que necessita melhorar, criando um sistema de reclamações e sugestão para que a empresa procure oferecer exatamente o que seu cliente busca e acompanhar as mudanças no comportamento do consumidor. Criar plano de pós-vendas, visando valorizar o cliente, estabelecendo um relacionamento amigável e antecipando possíveis falhas em serviços. E criar cartão de fidelização, visando fidelidade à empresa, tendo em vista que todas as ações sugeridas apresentam a intenção de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, conquistando-os. Em seguida, criar uma marca própria para produtos, efetuando pesquisas de produtos com maior frequência de compra, para identificar que tipo de produto apresenta maior potencial para venda.

Revigorar a Logomarca da empresa, pensando em estar mais consolidada na memória dos consumidores, e elaborar plano de marketing para linha de produtos, tendo em vista colocar esses produtos a venda de forma que seja realizado todas as ações necessárias para que esta nova linha tenha sucesso na sua entrada no mercado. Propõe-se ainda, adotar uma estratégia de melhoria no desempenho da comunicação externa. É fundamental que seja elaborado um site para divulgar e informar os clientes sobre a empresa, criar plano de comunicação facilitando lembrar aos clientes da empresa e de suas ações, ofertas e tudo o que puder influenciar na decisão de compra, e desenvolver campanhas de responsabilidade social

e ambiental, para construir uma imagem de empresa responsável e preocupada com tudo que envolve a sociedade e seu ambiente.

Por fim, como consequência de todos os passos citados, quanto à área financeira, o objetivo é consolidar a sustentabilidade econômico-financeira da empresa, até o ano de 2017. Recomenda-se também a implementação de ferramentas de controle financeiro, por meio de criação de indicadores econômico-financeiros, comparativos do desempenho financeiro da organização com períodos anteriores e reuniões de análise crítica. Outra estratégia proposta é a redução de custos operacionais, por meio do mapeamento dos custos operacionais, análise dos custos, plano de redução de custos.

As ações sugeridas à empresa Supermercados Pazini, podem gerar resistência, evoluindo a cultura organizacional e principalmente por parte dos gestores. Durante o período de desenvolvimento do presente trabalho, foram expostos argumentos, na tentativa de sensibilizar os empresários acerca da importância e necessidade de um planejamento formal, ainda mais quando consideramos o porte da respectiva empresa.

Quanto às ações propostas ao supermercado, algumas dependem da qualificação do quadro de funcionários, da criação de comissões de trabalho, divisão de áreas e outras necessidades que são essenciais para a execução do planejamento estratégico, como, equipe de gestão do plano e indicadores para seu controle. Pois, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997) 90% das empresas falham na execução do plano.

Como recursos a serem investidos para a execução de tais ações, observou-se que os empresários possuem recursos financeiros próprios, embora não tenha sido realizado orçamento, e as estratégias e ações não demandam altos investimentos, cabendo aos proprietários levar adiante a proposta.

5 Considerações finais

Este estudo propôs a adoção de um Planejamento estratégico que visa direcionar a empresa Supermercados Pazini a um melhor posicionamento competitivo. O desenvolvimento dessa pesquisa permitiu conhecer, analisar e avaliar sobre a importância do planejamento para a administração. Foi um processo que elencou crescimento pessoal e profissional, através do registro e troca de experiências, diferenças e conhecimento de uma realidade, probabilidades e limitações da empresa. Oportunizou, aos envolvidos, a transposição de algumas dificuldades, resultantes da cultura empresarial, essencialmente familiar, que compôs o objeto da pesquisa, e desafiou a capacidade de reelaborar o fazer administrativo, fundamentado em referencial teórico, vivências cotidianas, análise mercadológica e em resultados obtidos nas pesquisas com os empresários.

Nesse sentido, foi considerado o conceito de mudança organizacional, buscando-se encorajar a empresa, sugerir novos modos de gestão, valorizar o cliente pela qualidade e bom atendimento, entre outras ações de igual relevância. São, na verdade, mudanças que não ocorrem de forma rápida e em curto prazo. Mas, ainda assim, muito importantes para preparar a empresa para o futuro, alicerçando um caminho de sucesso, com excelência empresarial.

Na elaboração deste trabalho, muitos foram os aspectos que facilitaram, porém, alguns fatores restringiram a execução do modelo proposto. Dentre estas limitações, considerou-se a não participação dos empresários na formulação do planejamento estratégico, o que pode implicar em alguma discordância, por parte destes, em relação ao que foi sugerido. Por opção e devido à extensão do trabalho, alguns aspectos e questões não puderam ser tratados para que não fugisse do objetivo delineado, foi optado por não desenvolver planos de ação e orçamento, por se tratar de plano estratégico, mas, não impede de ser elaborado pela equipe de colaboradores ou ainda por acadêmicos que realizam trabalhos na empresa, já que as ações estão sugeridas.

Quanto às dificuldades encontradas pode-se apontar ainda, a inexistência de indicadores econômico-financeiros, não tornando possível quantificar objetivos financeiros por falta de parâmetros de medição. Dentre os aspectos percebidos, que poderiam ser melhorados seria a utilização de pesquisa participante, ou seja, sugestões e apontamento de estratégias com a participação direta dos empresários. Outros fatores importantes a serem pensados são, o desdobramento dos objetivos departamentais em planos táticos nas quatro áreas, a elaboração de ferramentas de gestão, como a criação de indicadores e pesquisas na empresa, e ainda, trabalhos diversos de análise financeira e contábil, já que foi uma área bastante delimitada quanto a quantificação dos objetivos financeiros. É fundamental considerar que existem critérios a serem melhorados, já que, não foi possível realizar uma pesquisa mais ampliada, evidenciando, porém, algumas sugestões para os trabalhos futuros.

Conforme o exposto, foi possível analisar a empresa para embasar a implementação de um planejamento estratégico, de forma adequada para suprir as necessidades da mesma, trazendo procedimentos viáveis, que facilitem pôr em prática o modelo sugerido, além disso, contribuindo para que seja referência em qualidade supermercadista na Região do Vale do Jaguari. Considerando tratar-se de uma empresa familiar, apesar do porte, localizada em posição estratégica, em uma cidade reconhecida pelo fortalecimento da atividade de agropecuária, mesmo tendo em vista as ameaças identificadas no Planejamento Estratégico da Região do Vale do Jaguari verificadas anteriormente neste estudo, acredita-se que a empresa Supermercados Pazini só tende a consolidar a sustentabilidade econômico-financeira através de potenciais vantagens competitivas, pois prioriza, acima de tudo, a diferenciação pela qualidade do produto e atendimento ao cliente.

Como principais contribuições do estudo, pode-se verificar a realidade de uma pequena empresa do ramo do comércio supermercadista, como os gestores estão preparados para atuar em mercado competitivo, quais são os pontos fracos e fortes enfrentados pelos empresários do setor, qual a percepção dos gestores sobre os clientes, como os gestores estão preparados para o planejamento estratégico. Além desses fatores, o estudo contribui para o ambiente acadêmico, por meio de um estudo local em que apresenta a realidade das pequenas empresas, e como pode ser incorporado o modelo de planejamento estratégico no ambiente acadêmico.

Referências

- AFONSO, Rodrigo Alvin. Proposição de um método de planejamento e gestão estratégica de clusters. Dissertação de Mestrado. 188 p. (**Dissertação de Mestrado em Administração**) Universidade de São Paulo – USP, Campus de Ribeirão Preto. 2012. Disponível em <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/.../RodrigoAAfonso_Corrigida.pdf> Acesso em 09/06/2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **Vendas dos supermercados acumulam alta de 1,65% em 2013**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=37319>> Acesso em 09/06/2013.
- ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS - AGAS. **Para expor produtos e guardar na memória**. Revista AGAS. Ano 28, n. 285, set./out., 2009.
- BRASIL. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, 2007. Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/.../$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em 05/06/2013.
- CARNEIRO, Henrique da Silva. Estudo do impacto de sistemas de atendimento eletrônico na satisfação de clientes. Dissertação (**Dissertação de Mestrado**). Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo - SP, 2001.

- CERTO, Samuel. **Administração moderna**. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludimila Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo-SP: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria processos e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. (Biblioteca da educação. Série 1. Escola; v.6). São Paulo: Cortez, 2005.
- CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO VALE DO JAGUARI - COREDE VJ. **Planejamento Estratégico. Conselho Regional de Desenvolvimento Vale do Jaguari**. – RS. Abril, 2010.
- ESTRADA, Rolando J. S. Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública. Tese. 252 fls. (**Tese de Doutorado**). Santa Catarina, Brasil: 2000.
- GALÃO, Fabiano Palhares. **Comunicação de marketing: proposta de sistematização do processo de planejamento**. São Paulo, 2012. Disponível em: < www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15032013-171326/> Acesso em 09/06/2013.
- GARCIA, André. **Associação Gaúcha de Supermercados – AGAS - O som nosso de cada dia**. N. 306 – ANO 32 – Março/abril, 2013, p.22.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – 9. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRANDIS ROJO, F. J. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas. 175 p. 1998.
- JÚNIOR, Waldir Beira. Supermercado Moderno. **Revista AGAS - Os desafios do varejo e da indústria**. Ano 40, nº 4, abril, 2009.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação balanced scorecard**. 20. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KARPINSKI, Arlei. Comodidade do futuro. **Revista da Associação Gaúcha de Supermercados – AGAS**. N. 306 – ANO 32 – Março/abril, 2013, p. 44.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEITÃO, Miriam. Supermercadista: especialista em economia. **Revista da Associação Gaúcha de Supermercados - AGAS**. Ano 28, nº 285, set/out 2009.
- MACHADO, Rogério. O líder na gestão de mudanças. **Revista da Associação Gaúcha de Supermercados - AGAS**. N 306 – Ano 32 – Março/Abril 2013.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANEA, Marcos. O novo RH no centro da gestão. **Revista da Associação Gaúcha de Supermercados - AGAS**. N 306 – Ano 32 – Março/Abril 2013.
- MENDONÇA, J. **Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90. Dez anos de economia Baiana**. Salvador: SEI, 2002. (Série Estudos e Pesquisas, n. 57).
- MESQUITA, José M. Carvalho. Superhiper. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. Ano 33, maio, v. 5, n. 1, Art. 3, p. 36-54. São Paulo, 2007.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

- MIRANDA, C. L. Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços. Dissertação 182 p. (**Mestrado em Engenharia de Produção**) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis/SC, 2001.
- MONTEIRO, C. S. M. R.; SILVA, B. R. ; LADEIRA, R. Estratégias do varejo de alimentos: um estudo com análise fatorial e de clusters. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 9, n. 2, p. 178-198, jul./dez. 2008.
- NARDI, Sérgio. Preserve seus Talentos. **Revista Martins do Varejo**. Ano 10, p. 66 – n 120 – Maio/ Junho 2011.
- OLIVEIRA, Djalma Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo/SP: Atlas, 1995.
- RIBEIRO, José Luis Duarte. **Diretrizes para elaboração do referencial teórico e organização de textos científicos**. Adaptado por José Luis Duarte Ribeiro a partir de texto original elaborado por Flavio Fogliatto e Giovani da Silveira. Abril 2007- UFRGS. Disponível em: <ucbweb2.castelobranco.br/.../aula_de_praticas_investigativas_pesquisa_b...>. Acesso em 09/06/2013.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**; Colaboração: Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. São Paulo/SP: Atlas, 1996.
- SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; Perin, Marcelo Gattermann. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
- SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. Ed. Rio de Janeiro/RJ: DP&A, 2004.
- STRASBURG, Virgílio. Vendendo saúde para o cliente. **Revista - Associação Gaúcha de Supermercados AGAS**. Ano 28, n. 285, set./out. 2009.
- TANAKA, Edmilson koji. "**Ticket Médio**" Você planeja suas vendas com base nesta informação? 15/12/2009. Disponível em: <<http://portal.pr.SEBRAE.com.br/blogs/posts/financas?c=790>>. Acesso em 24/06/2010.
- TURCO, Denise. Para continuar no jogo. **Revista Super Varejo**. Ano 9, n. 96, set./2008.