

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**STÉPHANI DA SILVA PAZ**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA PEQUENA  
EMPRESA DO SETOR VAREJISTA**

Porto Alegre  
2016

STÉPHANI DA SILVA PAZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
PEQUENA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

.  
**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Raquel Janissek-Muniz**

Porto Alegre

2016

STÉPHANI DA SILVA PAZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
PEQUENA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Raquel Janissek-Muniz**

Conceito final:

Aprovado em .....de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Raquel Janissek Muniz - UFRGS

---

Prof<sup>ª</sup> Daniela Brauner - UFRGS

## RESUMO

A proposta deste trabalho se embasa na elaboração de um Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* para uma pequena empresa do setor varejista de supermercados. O objetivo deste estudo é destacar a importância do planejamento estratégico e BSC na gestão de pequenas organizações, tendo em vista as constantes mudanças que o país está vivenciando, tais como crise econômica, o aumento da inflação e do desemprego, as quais acarretaram na estagnação do crescimento desta classe de empresas. Diante deste cenário de constante transformação empresarial, o planejamento estratégico aliado ao BSC é fundamental para uma visão futura da empresa frente às mudanças do mercado. Nas seções deste trabalho, foram descritas as principais etapas para a implantação destas ferramentas de gestão estratégica. No final deste estudo, serão apresentados os resultados obtidos em relação ao diagnóstico estratégico, a intenção estratégica e, por fim, ao BSC aplicados à realidade da empresa estudada.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard (BSC), Pequenas Empresas, Varejo de Supermercados.

## **ABSTRACT**

The proposal of this work is based on the elaboration of a Strategic Planning and Balanced Scorecard for a small company of the retail sector of supermarkets. The objective of this study is to highlight the importance of strategic planning and BSC in the management of small organizations, in view of the constant changes that the country is experiencing, such as: economic crisis, the return of inflation and the increase of unemployment. These market changes led to the stagnation of the growth of this class of companies, in view of this scenario of constant business transformation and the strategic planning allied to the BSC, they became important tools to aid decision making, as they make it possible to obtain a future vision of the company Market changes. In the sections presented in this paper, the main steps for the implementation of these strategic management tools were described. At the end of this study will be presented the results obtained, in relation to the strategic diagnosis, the strategic intention and, finally, the BSC applied to the reality of the company studied.

**Key Words:** Strategic Planning, Balanced Scorecard, Small Business, Supermarket Retail.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento médio e mediana .....	24
Gráfico 2 – Taxa de mortalidade de empresas de dois anos.....	26
Gráfico 3 – Taxa de mortalidade de empresas de dois anos - evolução por setores de atividade .....	26
Gráfico 4 – Faturamento da MPEs por setores maio/2016.....	29

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do planejamento estratégico .....	36
Figura 2 – Conceituação geral da função controle e avaliação .....	45
Figura 3 – Medidas essenciais .....	51
Figura 4 – Perspectiva de processos internos – o modelo da cadeia de valores genérica .....	53
Figura 5 – As dimensões do valor do empregado .....	55
Figura 6 – Organograma Mercado Dacas.....	58
Figura 7 – Matriz SWOT do Mercado Dacas.....	68
Figura 8 – Missão da Empresa.....	69
Figura 9 – Visão da Empresa. ....	69
Figura 10 – Valores da Empresa. ....	70
Figura 11 – Mapa Estratégico Mercado Super Dacas.....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais considerações a respeito dos aspectos de análise interna .....	42
Quadro 2 – Medição dos temas financeiros estratégicos.....	49
Quadro 3 – Medidas essenciais - Conceito .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Elementos do planejamento estratégico .....	46
Tabela 2 – BSC do Mercado Super Dacas .....	72

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 TEMA.....	12
1.2 PROBLEMÁTICA .....	14
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.4 OBJETIVOS .....	17
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b> .....	17
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	17
1.5 JUSTIFICATIVA.....	17
1.6 MÉTODO .....	20
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	20
2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	22
2.1 PEQUENAS EMPRESAS.....	22
2.2 COMÉRCIO VAREJISTA E AS MPES .....	27
2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA .....	29
2.3.1 PLANEJAMENTO .....	30
2.3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	32
2.3.2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	37
<b>2.3.2.1.1 Identificação da Visão</b> .....	37
<b>2.3.2.1.2 Identificação da Missão</b> .....	38
<b>2.3.2.1.3 Identificação de Valores</b> .....	39
<b>2.3.2.1.4 Análise Externa da Empresa</b> .....	39
<b>2.3.2.1.5 Análise Interna da Empresa</b> .....	40
<b>2.3.2.1.6 Análise dos Concorrentes e Estabelecimento das Vantagens Competitivas</b> .....	42
2.3.2.2 INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS.....	43
<b>2.3.2.2.1 Instrumentos Prescritivos</b> .....	43
<b>2.3.2.2.2 Instrumentos Quantitativos</b> .....	44
2.3.2.3 CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	44
2.4 BALANCED SCORECARD (BSC) .....	46
2.4.1 AS PERSPECTIVAS DE NEGÓCIO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	48
<b>2.4.1.1 Perspectiva Financeira</b> .....	49
<b>2.4.1.2 Perspectiva dos Clientes</b> .....	50
<b>2.4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos</b> .....	52

<b>2.4.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</b> .....	53
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	56
3.1 ENQUADRAMENTO DE PESQUISA .....	56
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	57
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	60
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....	62
4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA EMPRESA .....	62
<b>4.1.1 Análise Externa da Empresa</b> .....	62
<b>4.1.2 Análise Interna da Empresa</b> .....	65
<b>4.1.3 Matriz SWOT da empresa</b> .....	68
4.2 ELABORAÇÃO DA INTENÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA.....	69
<b>4.2.1 Missão Organizacional da Empresa</b> .....	69
<b>4.2.2 Visão Organizacional da Empresa</b> .....	69
<b>4.2.3 Valores Organizacionais da Empresa</b> .....	70
<b>4.2.4 Objetivos da Empresa</b> .....	70
4.3 ELABORAÇÃO DO BALANCEAD SCORECARD DA EMPRESA.....	71
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	75
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	77
<b>APÊNDICE A</b> .....	80
<b>ANEXO A</b> .....	84

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo o relatório fornecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Brasil, em 2015, contava com cerca de 6,4 milhões de empresas. Deste total, 98,4% são micro e pequenas Empresas (MPEs). No país, as MPEs respondem por 52% dos empregos formais das pessoas economicamente ativas do país. É importante frisar que a microempresa é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte.

Em 2011, o SEBRAE contratou a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para realizar uma pesquisa que tinha como objetivo atualizar os indicadores da participação de pequenos negócios no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, pois a última havia sido realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 1985, e a mesma apontava o percentual de 21% na participação no PIB do país. Com a realização desta pesquisa, foi constatado que, no ano de 2001, o percentual cresceu para 23,2%, e em 2011, atingiu 27%, ou seja, mais de um quarto do PIB brasileiro é gerado pelos pequenos negócios.

De acordo com relatórios do SEBRAE, as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no Brasil, pois as mesmas desempenham um papel relevante no cenário socioeconômico do país. Os dados a seguir corroboram para esta afirmação: no ano de 2011, em relação ao número de empresas, as MPEs representaram, nas atividades de serviços e comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas. Já em relação ao emprego, as MPEs representam 44% dos empregos formais em serviços e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio.

Porém, com as mudanças que estamos vivenciando no país, tais como a crise econômica, a volta da alta inflação e o aumento do desemprego, ocorreu a estagnação do crescimento desta classe de empresas. Em dezembro de 2015, o *site* Globo noticiou que a crise econômica já bateu à porta dos pequenos negócios brasileiros. De acordo com os dados levantados, o faturamento desses negócios caiu 17% em outubro de 2015, em comparação ao mesmo período no ano de 2014.

Com tal recuo no faturamento, os pequenos negócios faturaram, em média, R\$ 26,7 mil em outubro de 2015, já em outubro de 2014, esse valor pairava na casa dos R\$ 32 mil. A pesquisa ainda mostrou que durante o ano de 2015, o valor mais alto do faturamento médio mensal das empresas de pequeno porte ocorreu em janeiro, alcançando o valor de R\$ 29,1 mil. A última vez que as micro e pequenas empresas obtiveram uma média de faturamento mensal superior a R\$ 30 mil foi em dezembro de 2014, quando o faturamento médio foi de R\$ 34,4 mil.

Diante da constante transformação do cenário empresarial brasileiro, o planejamento estratégico passou a ser uma importante ferramenta de auxílio à tomada de decisões dos gestores. Desta forma, as micro e pequenas empresas (MPEs) passaram a utilizar o planejamento estratégico, visando obter uma visão futura frente às mudanças do mercado.

Outro motivo para a importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas relaciona com a taxa de sobrevivência das mesmas no Brasil, pois, segundo pesquisa do SEBRAE em 2013, 24,4% das empresas constituídas em 2007 deixaram de existir em dois anos, ou seja, um quarto das empresas abertas no país acabam antes de completar esse período. De acordo com outra pesquisa divulgada no *site* Terra, realizada em 2014, cerca de 55% dos proprietários não elaboram um plano estratégico antes da abertura do negócio, sendo essa uma das causas de insucesso das empresas em seus primeiros anos de atividade.

Diante do exposto, o presente trabalho busca compilar informações a fim de elaborar o planejamento estratégico e *balanced scorecard* para o Mercado Super Dacas, uma empresa de pequeno porte do setor varejista, incluso na categoria de comércio, localizado na zona sul da cidade de Porto Alegre (RS). Tal planejamento tem como objetivo buscar formas de garantir a perenidade da empresa diante de um cenário desafiador e que vem sofrendo constantes mudanças.

## 1.1 TEMA

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se chegar na melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimização do grau de interação com o ambiente e atualizado de modo inovador e diferenciado (OLIVEIRA, 2013). O tema deste estudo é uma opção de baixo custo e que pode diminuir as dificuldades enfrentadas no decorrer da existência das micro e pequenas empresas.

Segundo Rezende (2008), o planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Ainda de acordo com o autor, esta ferramenta é um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente. É uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro, sendo um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização.

Aliado ao planejamento estratégico, encontra-se o *balancead scorecard*. Ele foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton em 1992 e, inicialmente, era utilizado como modelo de avaliação e performance empresarial; todavia, com a sua aplicação nas empresas, acabou se transformando em uma importante metodologia de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

O principal objetivo do BSC é propiciar o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa; tais ações direcionam o comportamento e o desempenho das mesmas. Com a utilização do BSC na gestão estratégica das empresas, é possível esclarecer e explicar a missão e visão da organização, comunicar objetivos, associar mensurações estratégicas e estabelecer metas, que uma vez atingidas, podem tornar possível a evolução da empresa em determinado período de tempo.

Para Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. A proposta do BSC é tornar entendível para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão das ações e dos recursos empreendidos em prol da implementação da estratégia (SILVA, 2003).

O BSC é uma importante ferramenta de gestão utilizada para alinhar as unidades de negócio, serviços, equipes, indivíduos e metas à estratégia da empresa. Em geral, na maioria dos sistemas gerenciais, há carência de processos sistêmicos para implementar e obter feedback sobre a estratégia utilizada. O BSC supre essa deficiência e, quando utilizado em pequenas empresas, facilita o processo de gerenciamento, visto que ajuda as mesmas na manutenção da sua sobrevivência, já que envolve um menor número de pessoas promovendo a sua implementação (PEDERSEN, 2010).

Portanto, pode-se dizer que uma empresa de pequeno porte, como o Mercado Dacas, poderá estabelecer, por meio do planejamento estratégico e BSC, a estruturação de indicadores

para controle, traduzindo suas estratégias em medidas e ações estratégicas focadas no mercado no qual a empresa estudada está inserida.

## 1.2 PROBLEMÁTICA

O planejamento estratégico passou a ser uma ferramenta importante para a tomada de decisão dos gestores para direcionar a empresa na direção correta, auxiliando na identificação e na antecipação das ameaças, bem como na realização de um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Em resumo, esta ferramenta se faz importante no estabelecimento de uma visão futura, garantindo a perenidade da empresa ao longo dos anos.

De acordo com Pedersen (2010), o planejamento estratégico vem se tornando cada vez mais um instrumento de gestão indispensável para empresas de todos os setores. Auxiliado pelo *balanced scorecard*, o PE tem se tornado responsável pelo sucesso de novas organizações, inclusive de pequeno e médio porte.

Para Mintzberg (2004), a importância do planejamento dependerá da capacidade de previsão do ambiente no qual a empresa está inserida durante a execução dos planos; é importante considerar que não há capacidade de controlar o ambiente e que “quase tudo o que foi escrito sobre planejamento enfatiza a importância da previsão correta”. Ele ainda classifica as mudanças que podem vir a ocorrer como sendo regulares ou cíclicas: como exemplos, o padrão anual das estações (regular) ou mudanças descontinuadas, ou seja, que acontecem uma única vez.

Conforme diz Silva (2007), “a organização atual da empresa é o reflexo de sua estratégia. Todos os seus recursos (financeiros, equipamentos, pessoal, estrutura e etc.) decorrem das decisões estratégicas que foram efetivamente implementadas ao longo de sua vida.” O autor afirma que empresas em estágio inicial de criação e organizações de pequeno e médio porte são as que mais necessitam de planejamento estratégico, tendo em vista que elas precisam de foco e investimento precisos.

Complementar ao planejamento estratégico se encontra o *balanced scorecard* (BSC), uma metodologia que proporciona às organizações um status de crescimento e melhoria, levando sempre em consideração o desempenho das unidades de negócios. Este método está dividido em quatro perspectivas, sendo elas: financeira, do cliente, dos processos internos e de

aprendizagem e crescimento. Tais perspectivas concedem o diagnóstico do desempenho operacional de uma organização e estabelecem quais medidas irão impulsioná-las.

Segundo Rezende (2008), o BSC pode se constituir em um meio muito efetivo de controle do planejamento e da organização. O autor expõe que esta ferramenta pode ser entendida como um modelo de gestão e de controle organizacional para manter a vantagem competitiva da organização. Filho (2008) relata que existem inúmeros desafios dessa gestão, que é baseada no processo de construção de uma estratégia competitiva que gera valor aos seus *stakeholders*.

Seja qual for a escola de estratégia que a organização irá adotar, o BSC será suplementar ao planejamento, uma vez que traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

O planejamento estratégico em conjunto com o BSC se tornam importantes formas de garantir a perenidade das empresas de pequeno porte, ainda mais se levarmos em consideração que a taxa de mortalidade para empresas com até dois anos de existência, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2013, foi de 49,9%, 56,4% para organizações com três anos e 59,9% para empresas com até quatro anos de existência. Ainda, de acordo com esta pesquisa, as causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas, descritas pelos próprios empresários, são as falhas gerenciais, ocasionadas pela falta de planejamento na gestão.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE realizada em 2013, das 22.140 empresas constituídas em 2007, as quais fazem parte do setor de comércio de mercadorias em geral vendidos em pequenos mercados, a taxa de sobrevivência gira em torno 81%.

Diferentes autores apresentam métodos distintos para alcançar o sucesso no planejamento estratégico; no entanto, frequentemente essas técnicas possuem características semelhantes. O ponto que converge, nas concepções dos autores, é no que tange à análise do ambiente, pois nenhuma empresa pode ser analisada sem considerar o ambiente como um todo. Ainda, de acordo com Kaplan e Norton (1997), uma estratégia só terá sucesso se houver compreensão pelos participantes, o que vai depender de uma nítida e clara descrição.

Diante do exposto, e considerando que o cenário mercadológico atual do país tem sofrido constantes transformações, o planejamento estratégico, juntamente com o BSC, passaram a ser importantes ferramentas para a tomada de decisão dos gestores.

Tais instrumentos de gestão serão criados para Mercado Super Dacas, buscando garantir sua perenidade já alcançada através do tempo. Diante do cenário cada vez mais volátil que o mercado vem apresentando, se torna cada vez mais necessário planejar e controlar as atividades empresarias, evitando, assim, possíveis quedas no faturamento por falta de informações

referentes ao ambiente externo. Desta forma, o supermercado passará a dispor de melhores ferramentas de planejamento elaboradas de acordo com as necessidades desse negócio.

### 1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do exposto, e levando em conta que o cenário mercadológico atual do país vem sofrendo constantes transformações, o planejamento estratégico aliado ao BSC passaram a ser ferramentas importantes para a tomada de decisão dos gestores. Elas auxiliam a direcionar a empresa na identificação de estratégias, na identificação e na antecipação das ameaças e oportunidades, na definição dos pontos fortes e fracos através do diagnóstico estratégico e no controle do desempenho da empresa por meio de indicadores e metas, os quais são formulados com a utilização das perspectivas do *balanced scorecard*. Em resumo, tais ferramentas se fazem importantes no estabelecimento de uma visão futura e no controle das estratégias adotadas, sendo capazes, então, de garantir a perenidade da empresa ao longo dos anos.

Tendo em vista os pontos supracitados e abordados ao longo dos tópicos anteriores a esta seção, surgem alguns questionamentos, sendo eles: como uma empresa de pequeno porte do setor varejista deve se comportar para sobreviver a um ambiente de alta competitividade? Que ações devem ser tomadas para diferenciar-se das demais empresas do ramo? Esta pesquisa propõe aprofundar essa análise no sentido de buscar respostas para os questionamentos elencados.

Mediante as situações apresentadas, ressalta-se a necessidade de pensar sobre o futuro, e quais serão os artifícios de gestão que serão utilizados para criar, medir e alcançar o desempenho desejado em relação aos objetivos aspirados. Sendo assim, é necessário planejar e controlar a gestão destes pequenos negócios, em especial, do setor varejista de pequenos supermercados.

A partir destes questionamentos, o propósito deste trabalho se desenvolverá através do desenvolvimento de um planejamento estratégico e da formulação de um BSC que se adeque às necessidades do negócio estudado. Ao final deste trabalho, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa:

**De que forma os conhecimentos sobre as ferramentas de gestão estratégica, tais como planejamento estratégico e *balanced scorecard*, podem contribuir para transformar o estabelecimento Mercado Super Dacas em um empreendimento perene através do tempo?**

## 1.4 OBJETIVOS

Este tópico tem como finalidade evidenciar o objetivo geral, bem como os objetivos específicos deste estudo. Sendo o objetivo geral o tema central que se deseja analisar no estudo, e os objetivos específicos as etapas intermediárias necessárias para se atingir o objetivo geral, através da apropriação e do levantamento das informações relevantes à execução deste estudo.

### 1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é elaborar o planejamento estratégico e *Balanced Scorecard* (BSC) para o Supermercado Dacas.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar o diagnóstico estratégico da empresa;
- Elaborar a intenção estratégica da empresa;
- Formular o *Balanced Scorecard* para a empresa.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

De acordo com diversas fontes de pesquisa sobre planejamento estratégico, pode-se dizer que o mesmo serve para subsidiar o empresário no desenvolvimento de um instrumento de gestão que propiciará maior assertividade na condução da atividade empresarial. O planejamento propicia que as organizações desenvolvam suas atividades fins de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que proporcionem a perenidade da empresa.

Planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas, da empresa, sendo favoráveis ou não, de modo a satisfazer seus objetivos futuros. Segundo Alday (2000), o planejamento estratégico engloba

as medidas positivas que determinada empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades encontradas em seu ambiente.

Ainda de acordo com o autor, empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade proveitosa. Uma vez que empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro e todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa e está atrelado à definição de uma missão clara para a empresa, da definição de objetivos, de um portfólio de negócios e da coordenação de estratégias funcionais. O PE é uma ferramenta que define os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar, bem como os caminhos mais adequados para atingi-los. Para elaborar o PE de determinada empresa, deve-se envolver todas as áreas da organização (MAXIMILIANO, 2004).

Para Rezende (2008), a ferramenta de gestão PE é um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente. O autor destaca que o planejamento estratégico deve ser elaborado com total envolvimento das pessoas da organização, e também de pessoas do ambiente externo da organização. As decisões advindas do processo de planejamento estratégico são relevantes e a partir delas é possível lançar novos produtos, explorar novos mercados, alcançar o crescimento de receita e reduzir os custos, angariar novas alianças e parcerias, entre outros. (RODRIGUES, 2003).

As razões que levam ao crescimento recente do planejamento estratégico estão relacionadas às mudanças que praticamente todas as empresas vêm sofrendo, com surpreendente rapidez. Tais transformações ocorrem nos ambientes econômicos, sociais, tecnológicos e políticos. As empresas inseridas nestes cenários somente poderão crescer e alcançar a perenidade se conseguirem se ajustar a tal conjuntura. Sendo assim, o planejamento estratégico, por ser uma técnica comprovada, se faz um eficiente instrumento para se obter sucesso diante destas mudanças.

Aliado ao PE, temos um outro instrumento de gestão, o *Balanced Scorecard*, que propicia alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa; tais ações direcionam o comportamento e o desempenho das organizações que optam por este modelo de gestão (KAPLAN; NORTON, 1997). Com a utilização desta ferramenta na gestão estratégica das empresas, é possível esclarecer e explicar a missão e visão da organização, comunicar objetivos, associar mensurações estratégicas e estabelecer metas, que uma vez atingidas, podem tornar possível a evolução da empresa em determinado período de tempo.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que busca integrar estratégias ao comunicar-se com os processos e sistemas de uma determinada organização, além de oferecer retroalinhamento para todo o sistema. Os objetivos e medidas desta ferramenta derivam da visão e estratégia da empresa e se dão sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC vem sendo utilizado por grandes corporações mundiais e tem despertado bastante interesse nas empresas brasileiras e até mesmo no setor público. Organizações como IBM, Grupo GERDAU, Santista, Embrapa, entre várias outras, já estão utilizando o *balanced scorecard* (SERRA; TORRES; TORRES, 2003). Para os autores, o BSC é um sistema de gestão estratégica baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização, de modo abrangente, uma visão atual e futura do negócio.

Diante do exposto e na tentativa de alcançar um melhor posicionamento de mercado para a empresa a ser estudada, este trabalho tem como objetivo principal elaborar um planejamento estratégico e formular o BSC direcionado para as necessidades da empresa foco deste estudo. Desta forma, o Mercado Super Dacas passará a dispor de ferramentas de gestão, elaboradas de acordo com as necessidades do negócio. O trabalho se justifica também pois indicaria as melhores alternativas para correções em processos, disponibilizando para a gestão da empresa a análise de melhorias pontuais em suas atividades.

Em pesquisas realizadas em bancos de dados de bibliotecas universitárias e plataformas de artigos, foram localizados diversos trabalhos sobre planejamento estratégico e BSC, porém nenhum focado diretamente em pequenas empresas do setor varejista de comércio de produtos em geral. Sendo assim, os acervos acadêmicos terão o acréscimo de um trabalho contemplando esse tema.

Em detrimento da escassa fonte de informações no campo acadêmico voltado especificamente para esse mercado, o presente trabalho se torna fonte para futuras referências para empreendimentos no setor de pequenos comércios varejistas que busquem informações a respeito dos temas abordados neste estudo. A partir do estabelecimento desta pesquisa, busca-se disponibilizar aos profissionais da área do comércio de supermercados uma fonte de instrução para que seus empreendimentos possam ser vistos como empresas inseridas em um mercado competitivo e que buscam sucesso e crescimento.

## 1.6 MÉTODO

Nesta etapa serão descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados durante o processo de realização da pesquisa, com a finalidade de facilitar o entendimento dos recursos que serão utilizados ao longo da elaboração deste trabalho acadêmico.

A metodologia apresenta o delineamento de como será o desenvolvimento do trabalho, isto é, os meios pelos quais os objetivos serão atingidos. E ainda, tal metodologia deve apresentar como os dados serão classificados e apresentados neste trabalho (GIL, 2009).

Para este trabalho, o método escolhido foi o estudo de campo, visto que o mesmo permite analisar situações reais de uma forma mais específica e detalhada. No que tange aos instrumentos de coleta de dados, os mesmos dependem dos objetivos que se pretendem alcançar com a pesquisa e do universo a ser analisado. Tendo em vista os objetivos deste trabalho, os instrumentos de pesquisa serão observação sistemática e entrevista.

Com base nas informações adquiridas através das observações sistemáticas, realizadas nas visitas a empresa, e posterior análise e organização das mesmas, a autora formulará roteiros de entrevistas semiestruturadas. As mesmas serão realizadas com os donos da empresa estudada, a fim de coletar informações que complementem os dados já colhidos e que possam ser a base para a elaboração do planejamento estratégico e *balancead scorecard* do Mercado Super Dacas.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho foi arquitetada em capítulos, desenvolvendo-se da seguinte forma: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise de resultados e, por fim, as considerações finais.

A introdução engloba a definição do tema, a problemática e a questão de pesquisa. Expõem também os objetivos geral e específicos que direcionam o trabalho, a justificativa para a concepção do mesmo, a metodologia utilizada e a forma da estruturação deste trabalho de conclusão de curso.

O referencial teórico permite fundamentar e dar consistência a todo o estudo. Tem a função de nortear a pesquisa, apresentando um embasamento da literatura já publicada e que engloba o tema exposto. Dá, assim, um suporte às discussões e conclusões abordadas no

transcorrer do trabalho, sendo constituído por tópicos que buscam associar os assuntos abordados.

Os procedimentos metodológicos buscam caracterizar a pesquisa de acordo com a metodologia científica utilizada para a abordagem do problema, quanto à natureza dos objetivos, ao delineamento da pesquisa e também no que diz respeito aos procedimentos de coleta e análise dos dados encontrados.

Já na seção resultados obtidos, é exposta a análise crítica dos dados e das informações coletadas a partir da observação direta e entrevistas realizadas pela autora desta pesquisa. Por fim, as considerações finais apresentam o desfecho do trabalho, sendo fomentadas a partir dos resultados obtidos, das recomendações de melhorias e dos alinhamentos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão expostos os principais conceitos estudados e fomentados no meio acadêmico sobre os temas abordados nesta pesquisa, tais como: pequenas empresas, planejamento estratégico, e por fim, o *balanced scorecard*, tendo assim argumentos para compreender e tornar legítima a proposta que o presente trabalho pretende apresentar.

### 2.1 PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil, não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. Existem diferentes critérios para a classificação das empresas quanto ao porte. A legislação vigente, prevista no Artigo 3º do Código Civil, se embasa quanto ao critério de classificação considerando a receita bruta auferida das mesmas:

Art. 3º - Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I- No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II- No caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

(Art 3º Cód. Civil – Definição de Micro e Pequena Empresa)

Em contrapartida, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), bem como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para fins de pesquisa, baseiam-se no critério de classificação a partir do número de funcionários que determinada empresa possui. Assim, são classificadas como Microempresas no setor de comércio e serviços aquelas que possuem até nove empregados; na indústria, contam com até dezenove empregados. De outro lado, pequenas empresas do setor de comércio e serviços são aquelas que possuem no mínimo dez empregados e no máximo quarenta e nove empregados; já na indústria, possuem a partir de vinte empregados e no máximo noventa e nove empregados.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDS) também possui um parâmetro próprio para a definição de MPEs para concessão de crédito: sua classificação quanto ao porte da empresa leva em consideração a receita operacional bruta anual. O mesmo delimita que, para se estar dentro da classe de microempresa, deve-se ter uma receita operacional anual

menor ou igual a 2,4 milhões; para pequenas empresas, esse valor deve ser maior de 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões.

Schell (1995, *apud* SOUZA 2012, p.15) leva em consideração aspectos mais genéricos para a classificação de uma empresa como micro ou pequena. O autor considera sua estrutura como simples, com poucos níveis hierárquicos, espaço bem definido no mercado, maior intensidade de trabalho e, em geral, não há diferenciação entre os aspectos particulares e empresariais do proprietário.

Segundo Filion (1990, *apud* LIMA 2001, p. 422), grande parte das tentativas de definição do tamanho do porte das empresas nos mais diversos países foram feitas não apenas por razões fiscais. Com tais definições, visa-se também estabelecer critérios de identificação de empresas elegíveis para receber diferentes tipos de benefícios oferecidos pelos governos. Por exemplo, com os critérios de definição, pode-se selecionar empresas admissíveis em programas de subcontratação (terceirização) ou fornecimento de produtos e serviços a organizações governamentais.

De acordo com o SEBRAE, o Brasil, em 2015, contava com mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas no país, as quais constituem mais da metade dos empregos formais das pessoas economicamente ativas do país. Conforme Bittencourt (2012), as pequenas empresas constituem um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, visto que possuem uma enorme capacidade de geração de empregos.

Ainda de acordo com o autor, além da relevância econômica, as pequenas empresas possuem importância no contexto social, uma vez que este setor de empresas é responsável por absorver grande parte da mão de obra demitida das médias e grandes empresas em decorrência de avanços tecnológicos e, também, por desenvolver regiões isoladas, já que atendem populações dessas localidades distantes.

Em 2011, o SEBRAE contratou a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para realizar uma pesquisa que teve como objetivo atualizar os indicadores de participação de pequenos negócios no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, já que a última havia sido realizada pelo IBGE em 1985 e apontava o percentual de 21% na participação no PIB do país. Com a realização desta nova pesquisa, foi constatado que, no ano de 2011, o percentual cresceu para 23,2%, e em 2011, atingiu 27%, isto é, mais de um quarto do PIB brasileiro é gerado pelos pequenos negócios.

Segundo o relatório do SEBRAE, as micro e pequenas empresas vêm obtendo, ao longo dos últimos 30 anos, uma relevância crescente no Brasil, pois as mesmas desempenham um papel de destaque no cenário socioeconômico do país. No boletim de estudos e pesquisas do SEBRAE, a autora SOUZA (2016) destaca que os pequenos negócios, em 2016, correspondem

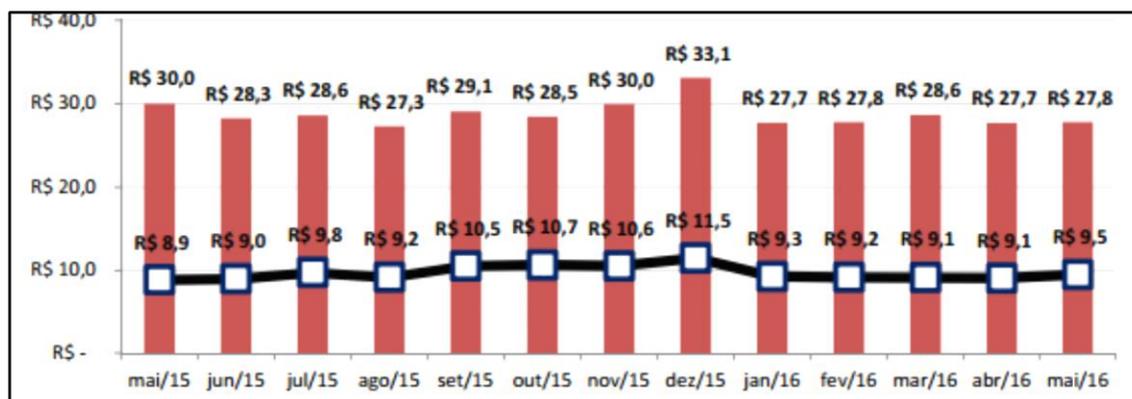
a 98,4% das empresas brasileiras. Ainda de acordo com a autora, do ponto de vista setorial, comércio e serviços são os setores mais representativos, concentrando, respectivamente, 42% e 37% dos empreendimentos brasileiros.

Todavia, com as mudanças que estamos vivenciando no Brasil, em virtude da crise econômica, a volta da alta inflação e o aumento do desemprego, frearam o crescimento desta classe de empresas. Conforme dados do SEBRAE, o faturamento desses negócios caiu 17% em outubro de 2015, em comparação ao mesmo período de 2014.

Com tal recessão no faturamento, os pequenos negócios faturaram, em média, R\$ 26,7 mil em outubro de 2015; em compensação, no mesmo período de 2014, esse valor era de R\$ 32 mil. A pesquisa ainda expôs que, durante o ano de 2015, o valor mais alto do faturamento médio mensal das empresas de pequeno porte ocorreu em janeiro, alcançando o valor de R\$ 29 mil.

Segundo pesquisa do SEBRAE, em maio deste ano (2016), o valor médio do faturamento dos pequenos negócios foi de R\$ 27,8 mil, o que representou um aumento de 0,4% quando comparado a abril do mesmo ano. Na comparação com maio do ano passado (2015), o faturamento caiu 7,3%, conforme o gráfico 1, abaixo:

**Gráfico 1 – Faturamento médio e mediana (em milhares de R\$)**



Fonte: SEBRAE 2016

A última vez que as micro e pequenas empresas obtiveram uma média de faturamento mensal superior a R\$ 30 mil foi em dezembro de 2014, quando o faturamento médio foi de R\$ 34,4 mil.

As empresas de pequeno porte, em tempos de crise, possuem vantagens e desvantagens na hora de se proteger das consequências advindas do cenário econômico atual. Quando comparadas a empresas de médio e grande porte, se sobressaem no que tange ao seu tamanho reduzido e na pequena complexidade de suas operações, tendo assim uma maior flexibilidade

para adaptar-se aos momentos difíceis. Entretanto, possuem maiores limitações financeiras; sendo assim, o seu maior desafio passa a ser gerar receita suficiente, no curto prazo, para suprir rapidamente os problemas financeiros que, inevitavelmente, podem surgir.

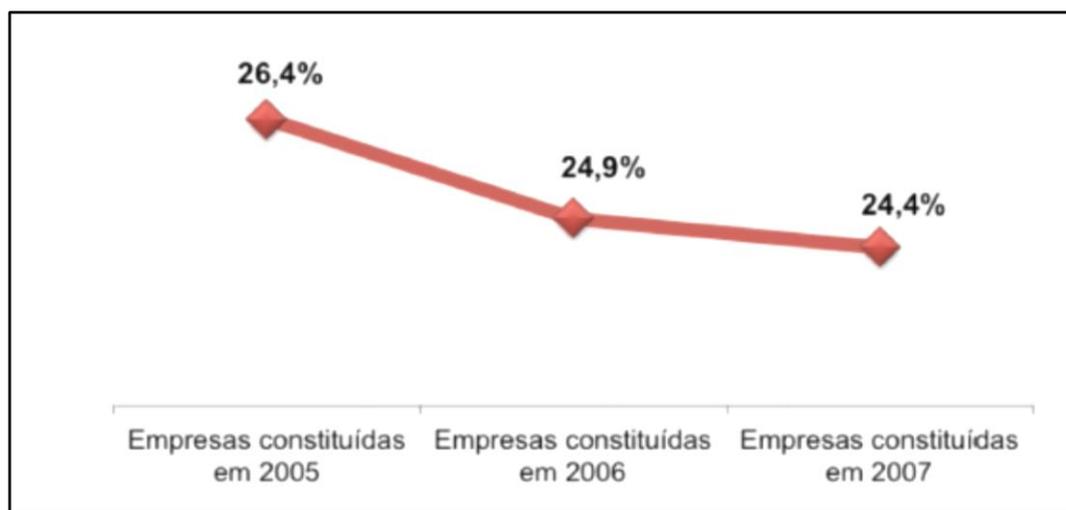
Conforme Almeida (1994, *apud* Bittencourt, 2012, p. 9),

As pequenas empresas são eficientes no seu operacional, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Esse fator pode ser percebido uma vez que ela possui recursos limitados, estrutura normalmente centralizada no gestor e sistemas de controle informais. Dessa forma, as demandas são atendidas de acordo com o surgimento da necessidade, não havendo assim planejamento.

Segundo Bittencourt (2012), a definição da estratégia para se posicionar no mercado e perante seus clientes seria a principal forma da pequena empresa continuar presente no cenário atual dos negócios do país, pois assim é possível obter vantagem competitiva diante de seus concorrentes. No entanto, para que tal fato ocorra, é necessário que a empresa esteja estruturada internamente e atenta às mudanças de mercado.

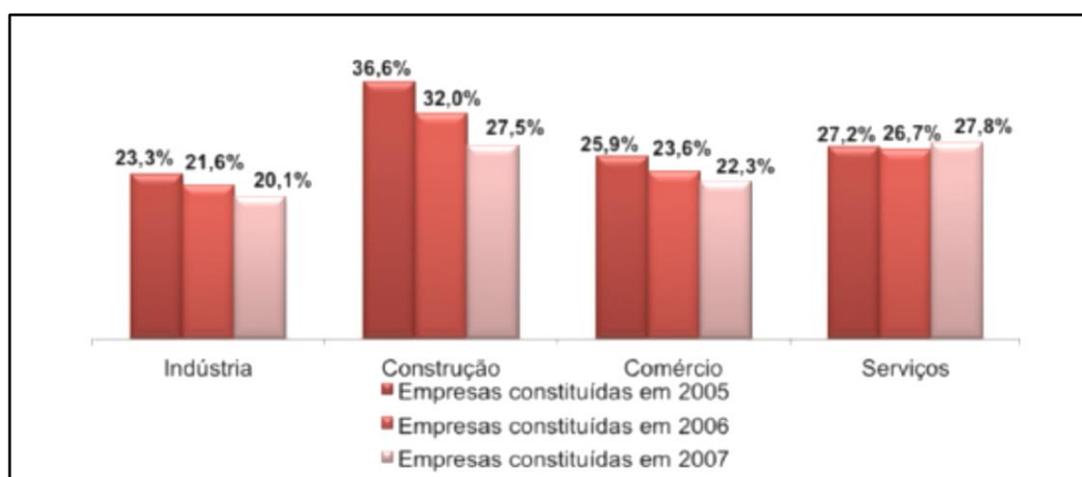
De acordo com pesquisa do SEBRAE realizada em 2013, 24,4% das empresas constituídas em 2007 deixaram de existir em dois anos, ou seja, um quarto das empresas abertas no Brasil acabam antes de completar esse período, conforme gráfico 2, abaixo. Já quando a taxa é dividida entre setores, as empresas inseridas no comércio, ramo que abrange a empresa estudada neste trabalho, apresentaram uma taxa de mortalidade de 22,3% no ano de 2007, como mostra o gráfico 3, abaixo. A pesquisa também apresentou a informação de que a falta de planejamento, as deficiências e o próprio comportamento empreendedor são as principais causas do insucesso das empresas em seus primeiros anos de atividade.

Gráfico 2 – Taxa de mortalidade de empresas de dois anos, evolução no Brasil



Fonte: SEBRAE 2013

Gráfico 3 – Taxa de mortalidade de empresas de dois anos, evolução por setores de atividade



Fonte: SEBRAE 2013

Notas gráficos 1 e 2:

As empresas constituídas em 2005 foram verificadas nas bases de 2005, 2006, 2007 e 2008;

As empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2006, 2007, 2008 e 2009;

As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

Nos dados expostos no estudo, foi possível constatar que 46% dos empreendedores iniciaram o negócio sem conhecer os hábitos dos clientes, bem como a demanda de consumidores que teriam. Outros 39% ignoraram qual o capital de giro necessário para arcar com as despesas do negócio durante certo período de tempo. O levantamento mostrou ainda que 55% dos donos das pequenas empresas não elaboram um plano estratégico antes da abertura do negócio.

Diante do exposto, no que diz respeito ao cenário mercadológico atual do país, que vêm sofrendo constantes transformações, o planejamento estratégico passou a ser uma ferramenta

importante para a tomada de decisão dos gestores, para direcionar a empresa na direção correta, auxiliando as empresas na identificação e na antecipação das ameaças, bem como na realização de um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Em resumo, esta ferramenta se faz importante no estabelecimento de uma visão futura, garantindo, assim, a perenidade da empresa ao longo dos anos.

Na seção a seguir serão expostas informações no que diz respeito a fundamentação teórica do setor no qual a empresa estudada pertence.

## 2.2 COMÉRCIO VAREJISTA E AS MPEs

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial. Um varejista ou loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo (KOTLER, 2000).

Para Kotler (2000),

Qualquer organização que venda para consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista, ou varejista- está fazendo varejo. A maneira como os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet) ou onde são vendidos (em uma loja, na rua, na casa do consumidor não é importante. (KOTLER, 2000, p.540).

O autor ainda destaca o conceito de ciclo de vida do varejo, que se refere aos diversos estágios de crescimento e declínio que as empresas deste setor sofrem. Ou seja, um formato de varejo surge, desfruta de um período de crescimento acelerado, atinge sua maturidade e então declina. Atualmente, segundo do autor, os formatos mais recentes de varejo atingem a maturidade muito mais rápido, ao passo que os antigos formatos de varejo levavam muitos anos para atingir a maturidade.

Para Santana (2010), o comércio varejista tem sua importância no cenário econômico brasileiro pela sua magnitude e abrangência de sua atuação, que se refletem na capacidade de geração de empregos formais e em números expressivos de crescimento econômico e modernização das práticas empresariais. De acordo com pesquisa, as micro e pequenas empresas representam 98,4% de total de empresas brasileiras, sendo que 54% deste total são MPEs comerciais, demonstrando assim sua grande importância econômica e social, além de estarem espalhadas por todo o Brasil.

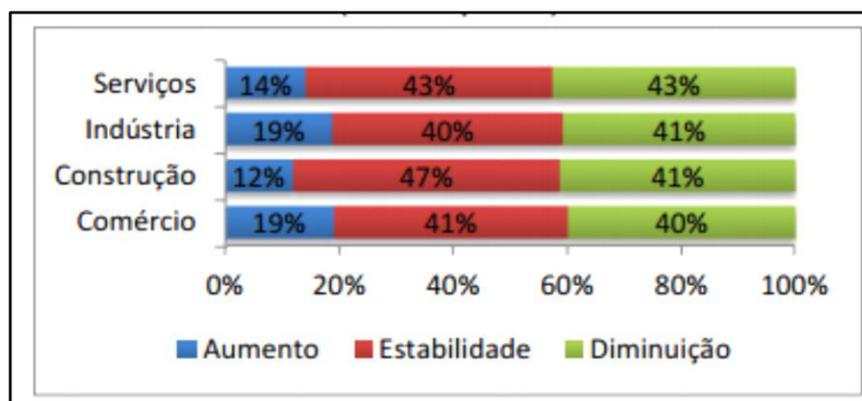
O setor varejista brasileiro se mostra atomizado e com grande presença das empresas de pequeno e médio porte, importantes para distribuição de produtos em regiões onde grandes empresas não tem penetração e relevantes quanto à quantidade de empregos gerados no setor (PROGLHOG, 2012).

De acordo com o Boletim de Estudos e Pesquisas do SEBRAE publicado em agosto deste ano (2016), o comércio varejista, que concentra 42% dos pequenos negócios, registrou alta de 0,1% no volume de vendas e queda de 0,9% na receita nominal em junho deste ano sobre o mês anterior. Porém, acumula retração de 7% no volume de vendas, enquanto a receita nominal registra alta de 4,5% no primeiro semestre do ano. O levantamento ainda destaca que o comércio varejista continua a sofrer os reflexos da crise econômica e que não há perspectiva de reversão desse quadro neste ano.

Segundo SOUZA (2016) autora do artigo “As atividades Econômicas que Predominam Entre os Pequenos Negócios”, cujo texto foi publicado no boletim e pesquisa divulgado pelo SEBRAE, de acordo com dados da Receita Federal, cerca de 30% dos pequenos negócios existentes no comércio estão distribuídas em cinco atividades principais: comércio varejista do vestuário e acessórios; varejo de mercadorias em geral (minimercados e mercearias); varejo de autopeças; comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal; e comércio varejista de bebidas, o que mostra uma forte concentração dessas empresas no comércio de produtos para atendimento às necessidades básicas da população.

Em maio deste ano (2016), o SEBRAE divulgou em seu boletim mensal dados interessantes sobre o faturamento mensal das pequenas empresas por setores, incluindo o setor varejo na categoria de MPEs do segmento de comércio, conforme gráfico abaixo:

**Gráfico 4 – Setores – Faturamento das MPEs maio/16 (% empresas)**



Fonte: SEBRAE – 2016

O Comércio, de acordo com o gráfico 4, foi o setor com a maior proporção de empresas com “estabilidade” e “aumento” do faturamento no mês (60%).

Diante dos dados apresentados nesta seção, é perceptível que as MPes varejistas desempenham um papel importante na economia brasileira, tanto em número de empregos gerados pelo setor quanto pela função de distribuição, tendo em vista que o país possui uma extensão territorial vasta. Sendo assim, é admissível a criação e desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica que auxiliem as empresas deste setor a sobreviver, bem como atingir a perenidade, levando em conta a grande concorrência registrada neste setor.

### 2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Ferramentas de gestão estratégica são aquelas utilizadas tanto na elaboração quanto na definição de estratégias de uma organização (VENDRUSCOLO; HOFFMANN; FREITAS, 2012). A crescente competitividade econômica, uma das características marcantes da globalização, o desenvolvimento tecnológico, a grande variedade de produtos e os reflexos da crise econômica que assola o país nos últimos anos, têm feito com que as organizações busquem, de forma contínua, a sobrevivência no mercado através do desenvolvimento de sistemas que assegurem uma maior competitividade.

Apesar de uma determinada empresa possuir um desempenho satisfatório, não é válido se acomodar com tal desempenho, ou seja, o ideal é buscar ferramentas que consigam melhorar, prever e medir continuamente o desempenho da organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Assim sendo, quando o mercado muda suas exigências, as empresas devem imediatamente adequar-se a elas para que a relação empresa *versus* mercado seja otimizada.

A adesão de melhorias estratégicas, ou seja, aperfeiçoamentos que contribuem para que as metas organizacionais sejam alcançados, se tornam assim necessárias (CARPINETTI, 2000, *apud* ALMEIDA, Simone. MARÇAL, Rui., 2006). Melhorar e lapidar a gestão das empresas é uma questão de sobrevivência, levando-se em conta a alta competitividade do mercado. O aumento da competitividade faz com que as empresas busquem constantes inovações em seus processos, utilizando-se de novas metodologias, como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos seus clientes, objetivando, assim, alcançar a excelência em seu empreendimento.

Por serem muitas as ferramentas de gestão possíveis para auxiliar na elaboração estratégica organizacional e influenciar no desempenho, procurou-se englobar aquelas consideradas, pela autora deste trabalho, as mais frequentes entre as empresas de pequeno porte.

Sendo assim, as ferramentas de gestão abordadas neste estudo serão: Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*, pois tais ferramentas possibilitam considerar as limitações e peculiaridades das micro e pequenas empresas, tanto em nível de indicadores de desempenho quanto de sistema de gerenciamento. Tais tópicos serão descritos com maiores detalhes nas próximas seções deste trabalho.

### 2.3.1 PLANEJAMENTO

Ackoff (1983) afirma que o planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo. Para ele, o planejamento é, nitidamente, um processo de tomada de decisão; entretanto, ressalta que nem todo o processo decisório é advindo de um planejamento. O autor elenca três aspectos que tornam o planejamento uma ferramenta importante para o processo da tomada de decisão:

1. Planejamento é algo que fazemos antes de agir, isto é tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Se desejarmos certa situação em algum tempo, no futuro, e demora-se para decidir o que fazer, e como fazê-lo, devemos tomar decisões necessárias antes de agir. Se essas decisões pudessem ser tomadas rapidamente sem perda da eficiência, não seria necessário planejar.
2. Planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões. Algumas decisões do conjunto podem ser mais complexas, outras simples. A principal complexidade do planejamento, porém, advém mais do inter-relacionamento das decisões do que delas em si.
3. Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, se preocupa tanto em evitar ações incorretas, quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar oportunidades. (ACKOFF,1983, p.2)

Segundo Pereira (2013), o planejamento é um procedimento contínuo e dinâmico que se baseia em um conjunto de ações integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de modo que a tomada de decisões antecipadas seja possível. Tais ações devem ser identificadas de modo a permitir a execução delas, considerando aspectos como prazo, custos, qualidade e segurança.

De acordo com o entendimento da própria autora acerca do assunto, toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, acarretando em tomada de decisões mais assertivas.

Oliveira (2013) afirma que o processo de planejar envolve um modo de pensar. Em detrimento deste processo de pensar, resultam-se indagações, sendo que tais indagações envolvem questionamentos sobre “o que fazer”, “como”, “quando”, “quanto”, “para quem”, “por que”, “por quem” e “onde”. Segundo o autor, a atividade de planejar se torna complexa por conta da sua própria natureza, uma vez que se trata de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro.

Esse processo de continuidade, composto de várias fases, funciona de forma não linear em decorrência da variabilidade nas empresas. Tais variações são devidas às pressões ambientais que a empresa tem de suportar e que são resultados advindos de forças externas, constituídas por oportunidades e ameaças, assim como consequências de pressões internas, constituídas pelos pontos fortes e fracos.

Ainda de acordo com Oliveira (2013, p. 5),

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionem 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. 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.

De forma geral e independente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Ackoff (1983, p. 4) apresenta cinco partes do planejamento que devem ser consideradas:

1. Planejamento dos fins: identificação do objetivos e metas;
2. Planejamento dos meios: definição de políticas, programas, procedimentos e práticas, através dos quais se buscará atingir os objetivos;
3. Planejamento dos recursos: alocação de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros;
4. Planejamento da implantação: estabelecer procedimentos para a tomada de decisão e de maneiras de esquematizá-los para que os meios propostos possam ser executados;
5. Planejamento do controle: determinação de procedimentos que possam prever ou detectar falhas no plano, bem como na execução. Como também para prevenir e corrigir tais falhas.

Seguindo na linha dos conceitos existente sobre planejamento, Oliveira (2013) afirma que existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O primeiro, trata a organização como um todo e está relacionado com as estratégias e objetivos de longo prazo da empresa, definindo assim seu rumo. Essa categoria de planejamento fixa a natureza da organização, missão, objetivos e estratégias e, normalmente, a responsabilidade sobre os caminhos que devem ser seguidos são dos níveis mais altos da empresa. Tal autor ressalta que o planejamento estratégico é o processo administrativo que dá sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida.

O segundo tipo, age em apenas algumas partes da empresa, sendo um tipo de planejamento que é mais restrito, isto é, não lida com o todo da empresa. O mesmo está relacionado a objetivos de curto prazo, e trabalha com a dissolução dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Já o último, corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático e é focado nas atividades diárias da empresa. Ainda de acordo com Oliveira (2013): “[...] 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”.

Por fim, Oliveira (2013) destaca que não existe uma divisão perfeita, no que tange a distinção nítida e perfeita a respeito das três modalidades de planejamento. Tais modalidades de planejamento existem de forma simultânea e em conjunto, e devem ser trabalhadas de forma interativa e contínua.

### 2.3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muito se fala em Planejamento Estratégico (PE) e, nas organizações, de maneira geral, ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta de gestão estratégica. O PE se tornou o foco de atenção da administração de variadas organizações, pois volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que, essa atenção sistemática à estratégia, é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, enfim, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos mais adequados aos seus interesses (ALDAY, 2000).

A fim de diminuir as dificuldades enfrentadas pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) o planejamento estratégico pode ser uma opção simples de baixo custo. Para Oliveira (2013), o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se chegar na melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimização do grau de interação com o ambiente, bem como na atuação de forma inovadora e diferenciada. A responsabilidade sobre essa ferramenta é dos níveis mais altos da hierarquia da empresa, uma vez que tal instrumento de administração estratégica, se relaciona à definição dos objetivos a serem atingidos e a formulação dos planos de ação a serem seguidos para a sua implantação.

É importante mencionar que o planejamento estratégico é um processo constante que retroalimenta; em contrapartida, o plano estratégico é o resultado físico do planejamento, ou seja, o documento físico que resulta deste processo.

De acordo com Kotler (2000, p. 86),

O planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios de uma empresa, de modo que possibilite os lucros e o crescimento almejados.

Ainda de acordo com Kotler (2000), o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa e está atrelado à definição de uma missão clara para a empresa, da definição de objetivos, de um portfólio de negócios, e da coordenação de estratégias funcionais.

De acordo com Maximiliano (2004), o PE é uma ferramenta que define os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar, bem como os caminhos mais adequados para atingi-los. Para elaborar o PE de determinada empresa deve-se envolver todas as áreas da organização.

Para Rezende (2008), o planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo, para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. É um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente. O autor destaca que o planejamento estratégico deve ser elaborado com total envolvimento das pessoas da organização e, bem como, de pessoas do ambiente externo da organização.

É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento das pessoas da organização e eventualmente de pessoas do meio ambiente externo à organização. É formalizado para articular políticas e estratégias organizacionais visando produzir resultados profícuos na organização e na sociedade que a cerca. (REZENDE, 2008, p. 18).

Conforme Drucker (1984, *apud* Rezende, 2008, p. 18), a definição de planejamento estratégico se dá pelo processo contínuo e sistemático, tendo o maior conhecimento possível a respeito do futuro para tomar decisões que envolvem alto grau de risco.

O planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

De acordo com Oliveira (2013), o planejamento estratégico é um sistema que considera toda a empresa. E, como tal, deve considerar todos os seus componentes e partes, subsistemas, buscando criar o todo de uma forma geral.

Retomando os conceitos de Oliveira (2013) a respeito do planejamento estratégico (PE), o autor relata que através do PE a empresa espera:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos.
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos.
- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas.
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas.
- e) Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:
  - As premissas básicas que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico;
  - As expectativas de situações almeçadas pela empresa;
  - Os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados;
  - O quê, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que, e onde devem ser realizados os planos de ação; e
  - Como e onde alocar os recursos, atuais e futuros, da empresa.

(OLIVEIRA, 2013, p. 37-38)

Cabe ressaltar que, independente do modelo de planejamento estratégico utilizado, a lógica dos passos a serem seguidos é constantemente similar. Segundo Oliveira (2013), tal ferramenta de tomada de decisão possui três dimensões, sendo elas: delineamento, elaboração e implantação. O delineamento “compreende a estruturação do processo de planejamento”, isto é, o executivo deve escolher qual a estrutura metodológica que será utilizada para realizar o processo de planejamento estratégico.

A elaboração “inclui identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa”, mas antes de se chegar nestas conclusões é necessário identificar os pontos fortes e fracos da dada empresa, visto que as oportunidades se embasam no potencial dos pontos fortes,

bem como na capacidade de enfrentar as ameaças que podem ser desencadeadas a partir dos pontos fracos.

E, por fim, a implantação, dimensão que “envolve os assuntos organizacionais”, como o sistema de informações, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo estratégico na empresa considerada.

Rezende (2008) também aponta, assim como Oliveira (2013), que para se dar início ao processo de elaboração de um planejamento estratégico e, conseqüentemente, para alcançar o objetivo desejado em determinada empresa, é necessário determinar a metodologia que será utilizada.

Para alcançar o objetivo do planejamento estratégico da organização uma metodologia para esse projeto coletivo deve ser escolhida e efetivamente adotada pela organização. A metodologia deverá ser utilizada pelas pessoas envolvidas para a execução de todas as atividades do referido planejamento. Essa metodologia deve determinar fases, subfases, produtos e pontos de aprovação. Os objetivos do planejamento estratégico da organização e sua respectiva metodologia são as bases para a elaboração, gestão e implementação desse projeto. (REZENDE, 2008, p. 20).

Rezende (2008) relata que uma metodologia é basicamente um roteiro sugerido. Também pode ser compreendido como um recurso dinâmico e interativo para o desenvolvimento estruturado do planejamento estratégico, visando a qualidade, produtividade e efetividade desta ferramenta.

Os autores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) destacam que as organizações só conseguirão se engajar ao planejamento estratégico se forem capazes de prever o curso do seu ambiente, controlá-lo ou simplesmente assumirem sua estabilidade. Caso contrário, não faz sentido fixar o curso de ação inflexível que constitui um plano estratégico. Para os autores, o planejamento estratégico requer não só previsibilidade depois de formada a estratégia, mas também estabilidade durante sua formulação.

O objetivo do planejamento estratégico consiste, basicamente, em responder três perguntas essenciais, que são: “quem somos”, “como fazemos para chegar lá” e “quem queremos ser”. Além disto, o planejamento deve ser executado com artifícios que envolvam de maneira concreta a análise do ambiente no qual está inserido o negócio, estabelecendo assim, metas para a sua evolução, assim como alinhar ações que possam fazer com que se atinjam as metas estabelecidas, proporcionando feedback dos resultados e mantendo a empresa focada na sua missão e visão organizacional (MARTINS, 2007 *apud* PEDERSEN, 2010).

Segundo Rodrigues (2003), as decisões advindas do processo de planejamento estratégico são relevantes e a partir delas é possível lançar novos produtos, explorar novos

mercados, alcançar o crescimento de receita e reduzir os custos, angariar novas alianças e parcerias, etc.

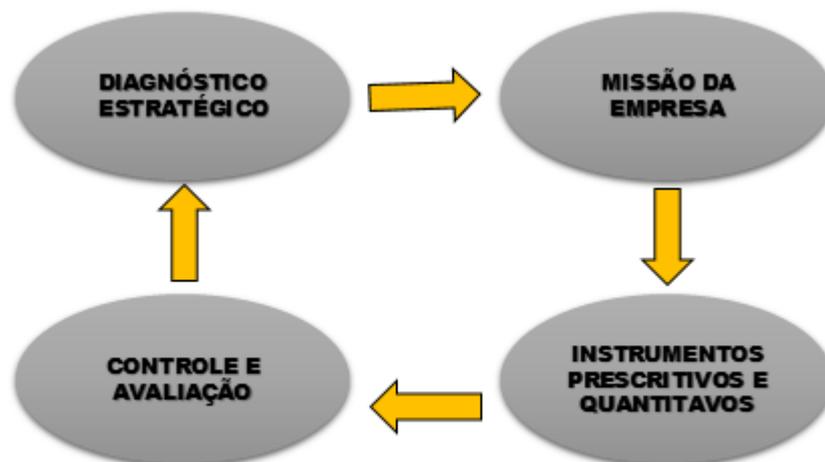
Para Chiavenato (2013), planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e da sua missão no ambiente em que ela está atuando. O mesmo está relacionado com os objetivos estratégicos, de médio e longo prazos, que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. O planejamento estratégico deve maximizar, os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade

Muitos modelos de planejamento estratégico foram desenvolvidos e pesquisados nas últimas décadas; cabe ressaltar que, segundo estudos, não há um modelo de metodologia universal. Tendo em vista essas inúmeras metodologias existentes, o presente estudo toma como referência os passos desenvolvidos por Oliveira (2013), devido a sua clareza e facilidade na didática. Seu modelo segue a estrutura abaixo:

- 1.Fase I - Diagnóstico Estratégico
- 2.Fase II - Missão da empresa
- 3.Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos
- 4.Fase IV - Controle e avaliação

Tais fases são evidenciadas, de modo esquemático, na figura 1:

**Figura 1 - Fases do Planejamento Estratégico**



Fonte: Oliveira (2013)

Nas seções subsequentes serão expostos os conceitos de cada item do modelo de PE proposto por Oliveira (2013). Tais conceitos serão embasados, tendo em vista a visão de diversos autores, não somente o do modelo escolhido.

### 2.3.2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira etapa do processo de planejamento estratégico. Esse passo é necessário para que as organizações percebam que nem todos os eventos futuros acontecerão conforme o desejável.

Oliveira (2013) relata que esta fase procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, sendo possível verificar o que a dada empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. O diagnóstico estratégico, para o supracitado autor, corresponde a uma análise estratégica que apresentam algumas premissas básicas, a saber:

- Deve-se considerar o ambiente - externo e não controlável - e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- Esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos internos e controláveis; e
- Esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo.

(OLIVEIRA, 2013, p. 64).

Para realizar este diagnóstico na gestão de qualquer empresa é necessário, em suma, o estabelecimento de cinco etapas, sendo elas: identificação da missão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

#### 2.3.2.1.1 Identificação da Visão

Para Oliveira (2013), visão são os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem vislumbrar em detrimento de um certo período de tempo, sendo este mais longo e contendo uma abordagem mais ampla.

A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar, com adequada competência estratégica. (OLIVEIRA, 2013, p.65).

Para definir com mais clareza a visão da empresa, Oliveira (2013) elenca perguntas que podem ser feitas no estabelecimento desta característica na concepção de determinado negócio, que são elas: “o que queremos ser? ”, “qual a força que nos impulsiona? ”, "quais são os nossos valores básicos? ”, “o que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes? ”, e entre outras.

Segundo Rezende (2008), a visão é descrição do cenário ou do sonho da organização. Está relacionada com a projeção de oportunidades futuras da organização, questionando a mesma onde se quer chegar e como quer ser percebida ou reconhecida pelo meio ambiente interno e externo que a envolve. Tanto Rezende (2008) quanto Oliveira (2013) convergem em seus conceitos sobre visão, ressaltando que a visão representa o futuro da empresa.

Na descrição da visão da organização sugere-se mencionar o que se consegue enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, visualizando e explicitando estrategicamente os seus produtos ou serviços, seus valores e, ainda direcionando palavras para seus respectivos clientes.

(REZENDE, 2008, p. 43).

Para Kaplan e Norton (2004, *apud* Filho, 2005, p. 47), a visão é uma declaração concisa que define as metas a médio e longo prazo da organização. A visão deve demonstrar a percepção externa e ser orientada para o mercado, devendo expressar, geralmente, em termos motivadores e visionários, como a organização quer ser pelo mundo.

#### **2.3.2.1.2 Identificação da Missão**

Seguindo o modelo de planejamento estratégico (PE) proposto por Oliveira (2013), a missão da organização é a segunda fase dentro do processo de PE. Na concepção do autor, a missão é a razão de ser da empresa. Nesse estágio deve-se determinar “qual o negócio da empresa”, “porque ela existe”, ou ainda, “em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Oliveira (2013) destaca que a missão é um artifício que busca compreender determinado sistema de valores e crenças da empresa. A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial e é uma função importante, visto que é em tal ponto que deverá ser descrita as habilidades essenciais da empresa.

Já para Kotler (2000), o estabelecimento da missão se dá na primeira fase do seu modelo de planejamento estratégico. O autor resalta que a missão existe para realizar alguma coisa e que a mesma deve ser clara e objetiva. Outrem, a missão pode perder relevância devido a

alterações no mercado ou pode se tornar nebulosa, à medida que a corporação acrescenta novos produtos e mercados a sua carteira de negócios.

Kotler (2000), ainda menciona que as declarações de missão não devem ser revisadas em curtos períodos de tempo, em detrimento a cada virada da economia. Entretanto, é recomendável redefinir a missão se a dada empresa tiver perdido a credibilidade, ou então se a determinada missão já não abrange o nicho de mercado no qual a empresa um dia se encaixou.

#### **2.3.2.1.3 Identificação de Valores**

Os valores constituem o conjunto dos princípios, crenças, bem como questões éticas relevantes de determinada empresa. E se tais valores forem realmente verdadeiros, servem também de sustentação da vantagem competitiva da empresa. (OLIVEIRA, 2013). À medida que os valores forem absorvidos por todos na organização, inúmeros benefícios tendem a surgir (REZENDE, 2008).

#### **2.3.2.1.4 Análise Externa da Empresa**

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição de produtos *versus* mercado e a prospectiva quanto à sua posição desejada no futuro.

Segundo Oliveira (2013), o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado; entretanto, é um conjunto bastante dinâmico no qual atuam, constantemente, uma elevada quantidade de forças de variadas dimensões e naturezas, em direções distintas, e que mudam, continuamente, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 47),

Toda a empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos esses elementos formam o macro ambiente das empresas. Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos.

O ambiente, no geral, pode propiciar à empresa oportunidades, assim como ameaças. Diante deste cenário, se faz necessário explorar as oportunidades, e em contrapartida, procurar neutralizar e absorver as ameaças, ou então, adequar-se a elas. (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Oliveira (2013), a análise do ambiente corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente e as relações entre eles, ao longo do tempo, e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseadas nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas. Segundo o supracitado autor, o conhecimento efetivo sobre o ambiente é primordial para o processo estratégico nos seus variados âmbitos.

Para Kotler (2000), uma ameaça ambiental “é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros. ”

Conforme Rezende (2008), as oportunidades são as variáveis externas e não controladas pela organização; tais oportunidades podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a dada empresa tenha interesse em usufruí-las. Em contrapartida, as ameaças também são variáveis externas; porém, as mesmas podem gerar condições desfavoráveis para a organização e, por tal característica, as organizações devem procurar absorvê-las.

O impacto de uma oportunidade, bem como a de uma ameaça, podem ser muito fortes para a expectativa de uma empresa. Sobre tal afirmação do autor Oliveira (2013, p. 75) traz a seguinte constatação: “portanto, uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento nos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar em diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa”. Em sua análise de ambiente externo, Oliveira (2013) classifica as oportunidades em quatro tipos, que são elas: naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação. E as ameaças em três tipos, que são elas: naturais, aceitáveis e inaceitáveis.

### **2.3.2.1.5 Análise Interna da Empresa**

Para Oliveira (2013), a análise interna tem como finalidade colocar em evidência os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Ponto neutro é um aspecto identificado pela empresa, porém, sem parâmetros de avaliação, não sendo considerado como qualidade e nem com deficiência da empresa. Essa análise deve considerar, como ponto de comparação, as demais empresas do mesmo setor de atuação da dada empresa, sejam elas concorrentes diretas ou não.

Segundo Kotler (2000), as empresas devem realizar uma avaliação periódica de suas forças e fraquezas internas. Para ele, a empresa não necessita corrigir todas as suas falhas originadas de seus pontos fracos, assim como não deve se vangloriar de todos os pontos fortes. A grande questão é se a empresa analisada deve se limitar às oportunidades para as quais possui os recursos necessários ou se deve se submeter a um processo de avaliação das melhores oportunidades, sendo que precisará obter ou desenvolver maiores forças.

Ainda de acordo com Kotler (2000), muitas empresas passam a ter um desempenho ruim e abaixo do esperado, não porque faltem as forças necessárias, mas porque não trabalham em conjunto como uma equipe. Portanto, é de suma importância, na visão do autor, que nas análises internas sejam consideradas as relações de trabalho interdepartamentais.

Conforme o modelo de avaliação interna proposto por Oliveira (2013), para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa o executivo deve analisar uma série de aspectos, e dentre os quais o autor elenca:

- Funções a serem analisadas e desempenhadas pelas diversas áreas da empresa;
- Aspectos organizacionais;
- Abrangência dos processos estratégicos, administrativos e operacionais;
- Níveis de controle e avaliação; e
- Obtenção das informações.

No quadro 1, abaixo, são apresentadas considerações gerais a respeito desses seis aspectos:

**Quadro 1: Principais considerações a respeito dos aspectos de análise interna**

<p><b>A) Quanto às funções administrativas e serem analisadas</b></p> <p><b>I) Função marketing</b></p> <p>a) Quanto ao sistema de distribuição;</p> <p>b) Quanto aos produtos e serviços atuais da empresa;</p> <p>c) Quanto à pesquisa de mercado;</p> <p>d) Quanto a equipe de vendas;</p> <p>e) Quanto aos novos produtos e serviços;</p> <p>f) Quanto a promoção e propaganda;</p> <p>g) Quanto às políticas mercadológicas;</p> <p>h) Quanto à organização da área de marketing</p> <p><b>II) Função Finanças</b></p> <p><i>II.1 Análise dos índices financeiros;</i></p> <p><b>a) Índices para medidas de lucratividade, tais como:</b></p> <p>1) Lucro líquido/Patrimônio Líquido</p> <p>2) Lucro líquido/Vendas Líquidas</p> <p>3) Lucro líquido/capital de giro líquido</p> <p>4) Retorno sobre os ativos empregados (ROAE)</p> <p><b>b) Índices para medida de liquidez, tais como:</b></p> <p>1) Realizável a curto prazo/exigível a curto prazo</p> <p>2) Ativo imobilizado/Patrimônio Líquido</p> <p>3) Estoque/Capital de Giro</p> <p><b>c) Índices de medidas de giro financeiro, tais como:</b></p> <p>1) Vendas Líquidas/Patrimônio Líquido</p> <p>2) Vendas líquidas/Capital de giro líquido</p> <p><b>III) Função Produção</b></p> <p>a) Quanto à instalação industrial;</p> <p>b) Quanto aos equipamentos e instalações;</p> <p>c) Quanto ao processo produtivo;</p> <p>d) Quanto a Programação e controle da produção;</p> <p>e) Quanto a qualidade;</p> <p>f) quanto ao sistema de custos industriais</p> <p>g) quanto aos suprimentos</p> <p><b>IV) Função Recursos humanos</b></p> <p>a) a empresa é sindicalizada?</p> <p>b) qual o índice de rotatividade dos funcionários?</p> <p>c) como é o plano de benefícios?</p> <p>d) qual é o clima organizacional?</p>	<p><b>B) Quanto aos aspectos organizacionais da empresa a serem analisados</b></p> <p>1) Estrutura organizacional;</p> <p>2) Principais políticas;</p> <p>3) Sistemas de informações operacionais, gerenciais e estratégicos;</p> <p>4) Portifólio de produtos e serviços;</p> <p>5) Conhecimento das necessidades dos clientes</p> <p>6) Controle de qualidade.</p> <p><b>c) Quanto a abrangência dos processos</b></p> <p>1) A empresa como um todo, considerada como sistema;</p> <p>2) As áreas funcionais da empresa;</p> <p>3) As unidades organizacionais;</p> <p>4) As equipes de profissionais realizando tarefas multidisciplinares</p> <p>5) Os profissionais da empresa, realizando tarefas individuais</p> <p><b>D) Quanto aos níveis de controle e avaliação do sistema</b></p> <p>1) controla a eficiência?</p> <p>2) Controla a eficácia</p> <p>3) Controla a efetividade?</p> <p><b>E) Quanto aos critérios de avaliação</b></p> <p>1) Base histórica;</p> <p>2) Opiniões pessoais;</p> <p>3) Opiniões de consultores;</p> <p>4) Análise da literatura;</p> <p>5) Análise Orçamentária;</p> <p><b>F) Quanto à maneira de se obter informações para a análise interna</b></p> <p>1) Observação pessoal;</p> <p>2) Conversas pessoais;</p> <p>3) questionários</p> <p>4) Experiência prática;</p> <p>5) Documentação do sistema;</p> <p>6) reuniões;</p> <p>7) Funcionários;</p> <p>8) Indicadores Financeiros;</p>
---	--

Fonte: elaborado pela autora com base em Oliveira (2013)

O quadro 1 visa auxiliar o executivo que realizará a análise interna de determinada empresa no que tange aos principais assuntos que devem ser abordados em uma análise assertiva quanto ao seu desenvolvimento e posteriores resultados.

### 2.3.2.1.6 Análise dos Concorrentes e Estabelecimento das Vantagens Competitivas

O concorrente pode ser entendido como quem faz exatamente o mesmo produto ou presta literalmente o mesmo serviço que a empresa analisada executa. Segundo Oliveira (2013), ao elaborar a análise dos concorrentes, é válido que a empresa elabore o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes. Essa análise pressupõe um otimizado sistema de

informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente. Com base em projeções e simulações desses dados, é possível elencar o delineamento inicial da atuação desses concorrentes.

Para Porter (2004), existem cinco forças competitivas que determinam a intensidade da concorrência, especialmente para a indústria, sendo elas: entrada, ameaças de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Ainda de acordo com o autor, todo esse trabalho de análise deve estabelecer a vantagem competitiva da empresa, bem como a vantagem competitiva dos principais concorrentes. Para Oliveira (2013, p. 98),

A vantagem competitiva é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele algo a mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a vantagem competitiva refere-se a “estratégias valiosas” que não podem ser plenamente copiadas e postas em prática pelos concorrentes de determinada empresa resultando em retornos financeiros.

### 2.3.2.2 INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Para Oliveira (2013), nesta fase as questões básicas são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como se quer chegar na situação que se deseja”.

#### 2.3.2.2.1 Instrumentos Prescritivos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se alcance os propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macro políticas e os valores da empresa. Os tratamentos dos instrumentos prescritivos podem ser realizados através de determinadas etapas, que são:

- Estabelecimentos de Objetivos, desafios e metas;
- Estabelecimento de estratégias e políticas; e
- Estabelecimento dos projetos e planos de ação (OLIVEIRA, 2013, p. 53-54).

### 2.3.2.2 Instrumentos Quantitativos

Nesta etapa segundo Oliveira (2013), deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

Essa quantificação dos resultados pode ser efetuada de algumas maneiras, mas o supracitado autor sugere o *balanced scorecard* idealizado por Robert Kaplan e David Norton, sendo que as empresas podem fazer as necessárias adaptações.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* tem como objetivo o alcance do alinhamento entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais que ela exerce. Ele traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

### 2.3.2.3 CONTROLE E AVALIAÇÃO

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é de acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. (OLIVEIRA, 2013).

Para Oliveira (2013, p. 268),

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios estabelecidos.

A figura 2, abaixo, esquematiza este processo de controle e avaliação, mostrando as fases e seus desdobramentos, em caso de múltiplas situações.



**Tabela 1 – Elementos do Planejamento Estratégico**

Processo	Elementos Envolvidos
Elaboração do Diagnóstico Estratégico	Realização da Análise Externa e Interna
Elaboração da Intenção Estratégica	Criação da missão, visão, valores e objetivos
Instrumentos Prescritivos e Quantitativos de Avaliação	Formulação do <i>Balanced Scorecard</i> , como instrumento de alinhamento e controle

Fonte: elaborado pela autora com base em Oliveira (2013)

Tais tópicos serão apresentados, em seu sentido prático, ao final deste estudo. Dessa forma, os mesmos serão confeccionados na seção de resultados, de acordo com as necessidades da empresa que servirá de molde para este estudo.

#### 2.4 BALANCED SCORECARD (BSC)

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que busca integrar estratégias ao comunicar-se com os processos e sistemas de uma determinada organização, além de oferecer retroalinhamento para todo o sistema. A importância do BSC está em associar as ações estratégicas à missão e visão organizacional, e não somente de ativos intangíveis.

Além disso, os objetivos e medidas desta ferramenta derivam da visão e estratégia da empresa; tais objetivos se dão sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Estas perspectivas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Outra ferramenta importante é o mapa estratégico que é uma representação gráfica das relações entre perspectivas, ajustado à estratégia específica da organização. Ele oferece uma maneira uniforme e constante de descrever a estratégia, facilitando a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores, sendo o elo entre formulação e execução da estratégia.

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, por meio das seguintes ações (KAPLAN; NORTON, 1997, p.11-15):

- **Esclarecer e traduzir a visão e estratégia:** o processo de *scorecard* tem início com um trabalho de equipe de alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Tais objetivos devem ser concatenados em um diagrama simples que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento e crescimento. Para cada objetivo devem ser identificadas as medidas ou indicadores de desempenho, a fim que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos subjetiva.
- **Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:** os objetivos e medidas estratégicos do BSC são transmitidos à empresa de diversas formas, como jornais internos, quadros de avisos, contatos pessoais e outros. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.
- **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** o BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios.
- **Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico:** o quarto processo gerencial incorpora ao *balanced scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Este é, segundo autores, o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Esse processo cria instrumentos para aprendizado organizacional em nível executivo.

A característica fundamental dessa ferramenta de implementação da estratégia é o equilíbrio entre os indicadores de desempenho. O BSC vem sendo utilizado por grandes corporações mundiais, e tem despertado bastante interesse nas empresas brasileiras, até mesmo no setor público. Organizações como IBM, Grupo GERDAU, Santista, Embrapa, entre várias outras já estão utilizando o *balanced scorecard* (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

Para estes autores, o BSC é um sistema de gestão estratégica baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização, de modo abrangente, uma visão atual e futura do negócio.

Segundo Rezende (2008), o BSC pode se constituir em um meio muito efetivo de controle do planejamento e da organização. O autor expõe que esta ferramenta pode ser entendida como um modelo de gestão e de controle organizacional para manter a vantagem competitiva da organização.

Essa ferramenta tem como premissa que as organizações, diante do ambiente em constante mudança, devem tomar suas decisões baseadas em um universo maior de instrumentos, que possibilitem o equilíbrio entre as forças existentes dentro da organização e devem entender que suas ações possuem uma relação de causa e efeito. Uma decisão na função organizacional comercial com os clientes terá reflexo imediato na função organizacional financeira, e como consequência nos processos internos. (REZENDE, 2008, p. 125)

Filho (2008), visando uma melhor compreensão sobre o conceito de BSC por parte dos colaboradores, resumiu tal ferramenta de uma forma objetiva em duas dimensões:

- É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização.
- É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

De acordo com o mesmo autor, existem inúmeros desafios dessa gestão que é baseada no processo de construção de uma estratégia competitiva que gera valor aos seus *stakeholders*, tais desafios, podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Tornar a formulação e a implementação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa sejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento;
- Colocar a estratégia no centro do negócio e, conseqüentemente, no interior do processo gerencial;
- Assegurar a compreensão da estratégia por todos os colaboradores da organização, para o melhor desempenho de seus papéis;
- Descrever a estratégia da organização numa linguagem de fácil entendimento e de fácil explicação, a fim de estimular a troca de ideias e o envolvimento das pessoas;
- Traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores qualitativos para medir a eficiência e a eficácia do uso de ativos tangíveis e intangíveis, na geração de valor para a organização.

Como citado anteriormente nesta seção, o BSC é dividido em quatro perspectivas, sendo elas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Nas seções subsequentes deste trabalho, serão abordadas, com maiores detalhes, cada uma dessas perspectivas.

#### 2.4.1 AS PERSPECTIVAS DE NEGÓCIO DO *BALANCED SCORECARD*

O *balanced scorecard* procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros (KAPLAN; NORTON,1997). Deve ser decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas em quatro dimensões de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

### 2.4.1.1 Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira é o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado. Os autores ressaltam que os objetivos e medidas financeiras devem desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Segundo Filho (2005), tal perspectiva demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, principalmente sobre o lucro líquido, retorno sobre o investimento, criação de valor econômico e geração de caixa. Para ser possível realizar a medição dos temas estratégicos, tais como o aumento do mix de receita, redução de custo, aumento da produtividade e utilização dos ativos, Kaplan e Norton (1997) utilizaram uma matriz 3x3, contendo as três estratégias e os três temas financeiros.

O quadro 2, abaixo, descreve esta matriz 3x3 que Kaplan e Norton (1997) se referem. O esquema tem como finalidade possibilitar a visualização e escolha dos vetores e dos objetivos financeiros agregados sobre a forma de células.

Quadro 2 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento da Produtividade	Utilização dos Ativos
		Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da taxa de vendas por seguimento;</li> <li>• Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.</li> </ul>
Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatia de clientes e contas-alvo;</li> <li>• Vendas cruzadas;</li> <li>• Percentual de receita gerado por novas aplicações;</li> <li>• Lucratividade por clientes e linhas de produto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos versus custos dos concorrentes;</li> <li>• Taxas de redução de custos;</li> <li>• Despesas indiretas (percentual de vendas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa);</li> <li>• ROCE por categoria-chave de ativo;</li> <li>• Taxas de utilização dos ativos.</li> </ul>
Colheita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade por clientes e linhas de produto;</li> <li>• Percentual de clientes não lucrativo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos unitários (por unidade de produção, por transação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno</li> <li>• Rendimento</li> </ul>

Por fim, esta perspectiva permite que os executivos das unidades de negócio especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa, a longo prazo, será avaliado, além das variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997). Os vetores da perspectiva financeira devem ser condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócio.

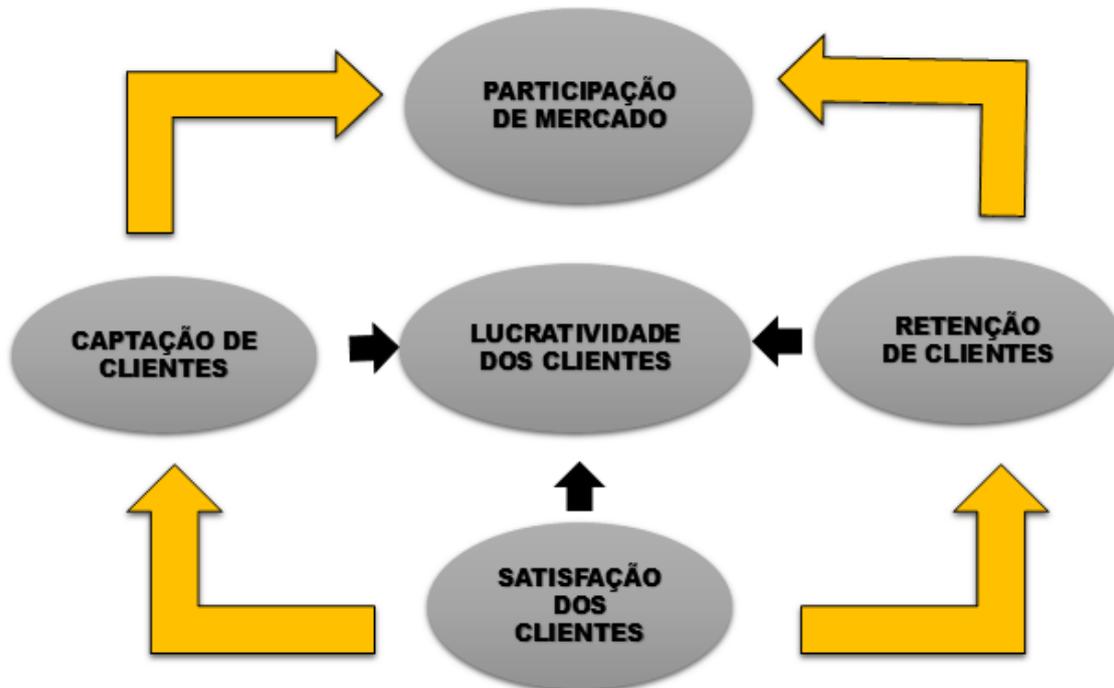
#### **2.4.1.2 Perspectiva dos Clientes**

A perspectiva de clientes fomenta a identificação do mercado e o segmento de cliente nos quais se tem interesse de competir. Os segmentos representam a fonte da qual será proveniente a receita dos objetivos financeiros da empresa.

Essa perspectiva possibilita que a empresa apure as medidas estratégicas relacionadas aos clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com os segmentos específicos de mercado, proporcionando também que se detecte e avalie as propostas de valor, de vetores ou indicadores e de tendências para as medidas essenciais de resultados nessa perspectiva dirigidas aos segmentos em questão. (KAPLAN; NORTON, 1997). O conjunto de medidas essenciais dos clientes é composto por cinco indicadores, que são: participação de mercado, retenção, captação, satisfação, e lucratividade de clientes.

A figura 3, abaixo, representa uma cadeia formal de relações de causa e efeito. Essas cinco medidas podem, a princípio, parecer genéricas a todos os tipos de empresa. Para que haja o máximo de impacto, entretanto, as medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócio espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

Figura 3 – Medidas Essenciais dos Clientes



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O quadro 3 conceitua de forma objetiva cada umas das medidas essências elencadas na figura 3.

Quadro 3 - Medidas Essenciais - Conceito

<b>Participação de mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
<b>Captação de clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação de clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
<b>Lucratividade de clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas que não compreenderem as necessidades dos clientes podem perdê-los para os concorrentes, pois os mesmos alinham-se e passam a oferecer produtos e serviços que melhor se enquadram às preferências destes clientes. O autor também destaca que esta perspectiva traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos, para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização.

#### **2.4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos**

Nesta perspectiva, são identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar uma melhora considerável. A construção dessa perspectiva é realizada após a elaboração das perspectivas financeira e de clientes, visto que permite que a empresa focalize as métricas dos processos internos nos métodos que levarão aos objetivos almejados.

Kaplan e Norton (1997) indicam que seja definida uma cadeia de valor completa dos processos internos iniciando com os processos de inovação, seguido pelos processos de operações, e por fim, com os serviços de pós-venda.

Na cadeia de valor dos processos estão incluídos: inovações, operações e serviço de pós-venda. O processo de inovação pode ser considerado como a onda longa de criação de valor, onde a empresa identifica e cultiva novos mercados e clientes e quais as necessidades emergentes e latentes dos atuais clientes.

O processo considerado a onda curta da criação de valores, no qual a empresa oferece produtos e serviços aos clientes já existentes, é o processo de operações. O serviço de pós-venda, fase final da cadeia de valores, inclui processos passíveis de acompanhamento e correção, como garantia, conserto, correção de defeitos, devoluções e processamento dos pagamentos.

A Figura 4, abaixo, esquematiza o processo que ocorre na cadeia de valor. Esse método inclui três processos principais destacados no esquema, sendo eles: inovação, operações e serviço de pós-venda.

Figura 4 - Perspectiva de Processos Internos – O modelo da cadeia de valores genérica



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendências e de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros.

#### 2.4.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A quarta e última perspectiva do BSC, desenvolve os objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas - financeira, do cliente e dos processos internos - revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos desta última perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos desejados nas outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

A aptidão de uma determinada empresa para inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor. Em síntese, somente por meio de sua aptidão para lançar novos produtos, criar mais valor para seus clientes e melhorar sua eficiência operacional é que a determinada empresa conseguirá atingir novos mercados, aumentar receitas, bem como as margens, crescendo e aumentando seu valor para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva pode ser classificada em três principais categorias: capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação, e por fim, motivação, *empowerment*<sup>1</sup> e alinhamentos. A primeira, é o item essencial no desenvolvimento de uma empresa, haja vista o crescente nível de automatização e mecanização das mesmas. Os colaboradores estão cada vez mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização, por isso ideias que permitam realizar melhorias significativas, em sua maioria, são

<sup>1</sup>*Empowerment*: Significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da organização, o que permite a criação de maior motivação nos trabalhadores.

oriundas dos mesmos. Diante disto, constata-se que é preciso investir na reciclagem da equipe de trabalhadores, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

Já no que tange à capacidade dos sistemas de informações, é vital que as informações pertinentes ao relacionamento total de cada cliente que chegam aos funcionários sejam extremamente precisas, para que seja viável satisfazê-los completamente. Isso deve ser feito com a maior rapidez possível, preferencialmente, *on-line*. E ainda deve oferecer um feedback em tempo real sobre qualidade, tempo e custo despendidos na operação.

Por fim, a motivação, *empowerment* e alinhamentos focalizam o clima operacional para motivação e iniciativa dos funcionários. Mesmo que a empresa tenha funcionários capacitados e com acesso total às informações, os mesmos não contribuirão para o sucesso da empresa se não forem motivados a agir no melhor interesse dela, ou se não possuírem liberdade de ação e decisão.

Para Filho (2005), a perspectiva de aprendizado e crescimento indica qual é o valor do empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos, e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada em todas as categorias do *balanced scorecard*.

Na figura 5, abaixo, constam as dimensões do valor do empregado na perspectiva de aprendizado e crescimento. No esquema presente na figura, são destacadas as três formas integradas do valor do empregado, que são elas: comportamento empreendedor, a motivação ao aprendizado e gestão do conhecimento, e por fim, a contribuição com a inovação.

**Figura 5 – As dimensões do valor do empregado**



Fonte: Filho (2005)

Para Filho (2005), o principal desafio da organização é transformar o capital intelectual em capital estrutural fonte da inovação, produtividade e lançamento de novos produtos.

Por fim, pode-se constatar que a visão dos autores Kaplan e Norton (1997) e Filho (2005) convergem no que tange à importância do indivíduo nas equipes de trabalho ou nas áreas de negócios, sendo o fator mais importante para a sobrevivência e a renovação das empresas em todos os níveis de atividade.

Esta seção encerra o capítulo de revisão teórica. Nas etapas anteriores, foi possível ter uma visão geral, com base em diversos autores, de como se dá o processo de planejamento estratégico e o BSC. Nas próximas seções, serão descritos os procedimentos metodológicos que serão utilizados nesta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa, serão descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados durante o processo de realização desta pesquisa, com o objetivo de facilitar o entendimento dos recursos que serão utilizados a longo da elaboração deste trabalho acadêmico.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho será a qualitativa. Este tipo de pesquisa analisa aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, ou seja, não se preocupa com representatividade numérica, mas o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para Minayo (2001, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Tendo em vista os objetivos deste estudo, a forma de encaminhamento desta pesquisa será exploratória. Este formato de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses; em resumo, estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (GIL, 1997).

Para Cervo, Bervian, Da Silva (2007, *apud* AMARAL, 2010), a pesquisa exploratória é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas.

O método adotado para este trabalho será o estudo de caso, visto que este permite analisar situações reais em um estudo detalhado e específico. Para Gil (1997), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Este método é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, sendo que a maior utilidade é verificada nas pesquisas exploratórias (GIL, 1997).

Segundo Yin (2005, *apud* SOUZA, 2012), o estudo de caso é a estratégia preferida quando se trata de fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real. O estudo de caso é um método abrangente que abarca planejamento, coleta de dados e abordagens de análise (SOUZA, 2012).

A preferência por este método de pesquisa se deu pelo fato da autora deste trabalho ter fácil acesso a empresa que será o alvo deste estudo, isto é, o estabelecimento que será estudado está localizado próximo a residência da autora, facilitando o deslocamento.

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A proposta deste estudo é criação de um planejamento estratégico, juntamente com a formulação do *Balanced Scorecard*, para o Mercado Super Dacas, uma empresa de pequeno porte, localizada no Zona Sul da cidade de Porto Alegre. O Mercado Super Dacas faz parte do setor varejista de comércio de produtos em geral, tais como: alimentos, higiene e limpeza, açougue, padaria e etc. O negócio estudado não possui nenhum tipo de planejamento estratégico ou BSC, o que comprova a real necessidade desta pesquisa.

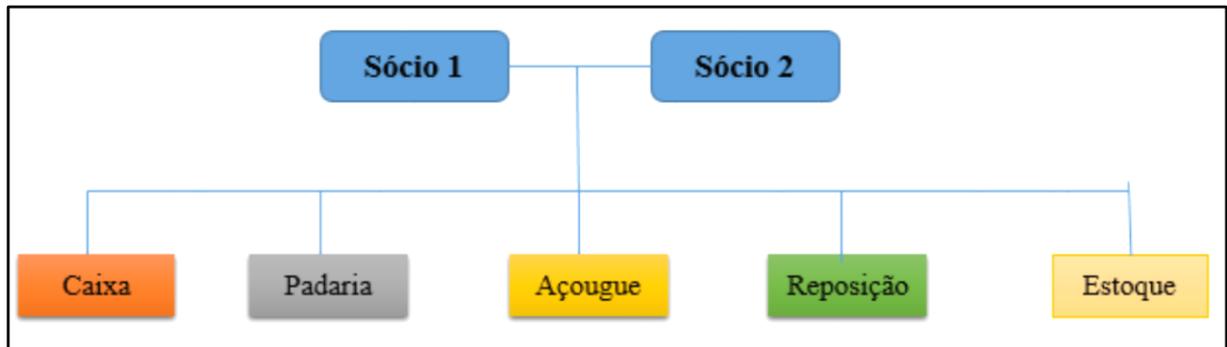
Os sócios desta empresa são pessoas acessíveis, facilitando o levantamento de dados na etapa de coleta. No que tange aos instrumentos para a realização da operacionalização deste estudo, os mesmos dependem dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser analisado. Tendo em vista os objetivos deste projeto, os instrumentos de pesquisa serão: levantamento e análise de fontes secundárias, através do estudo bibliográfico, observação sistemática e entrevista. Nos parágrafos a seguir serão descritas características do Mercado Super Dacas, afim de possibilitar o entendimento do cenário que o negócio estudado se encontra.

O Mercado Super Dacas é uma pequena empresa do setor varejista que está inserida na categoria de comércio de produtos em geral, tais como: alimentos, higiene e limpeza, açougue, padaria e etc. A mesma iniciou suas atividades em 1983 e está localizada na zona sul da cidade de Porto Alegre (RS).

A empresa possui dois sócios, sendo eles irmãos, Sr. Evandro Dacas e Sr. Emerson Dacas, ambos com idades entre 40 a 45 anos. Os proprietários não têm alto grau de instrução referente à gestão empresarial, pois possuem somente o ensino médio. Entretanto, estão acostumados a lidar com os problemas que surgem dentro da empresa, visto que participam diariamente das rotinas da mesma.

Atualmente, possuem 10 funcionários distribuídos nas seguintes funções: duas atendentes de caixa, dois atendentes de padaria, dois açougueiros, três auxiliares de reposição e um estoquista, conforme organograma abaixo:

**Figura 6 – Organograma Mercado Dacas**



Fonte: Elaborado pela autora

A legenda abaixo mostra a distribuição dos funcionários por função, de acordo com a figura acima:

- Duas atendentes de caixa
- Dois atendentes de padaria
- Dois açougueiros
- Três auxiliares de reposição
- Um estoquista

A empresa realiza suas atividades diariamente de segunda a sábado das 07h30min às 20h30min e domingo e feriados das 08h às 13h. As formas de pagamento oferecidas aos clientes são diversas, tais como: cartão de crédito e débito de todas as bandeiras, cheque e o cartão próprio do mercado. São realizados cerca de 100 atendimentos por dia e, anualmente, a empresa auferir de receita bruta em torno de R\$ 2.600.000,00. No entanto, devido à crise que se instaura no país, e sobretudo no Estado, a receita deste ano diminuirá entre 10% a 15%, segundo informações do sócio que concedeu a entrevista. Quanto ao cumprimento das leis e recolhimento dos impostos, a empresa conta com o auxílio de uma assessoria contábil terceirizada.

No ano de 2008, os dois sócios decidiram embarcar em um novo desafio, pois vislumbravam para a empresa um maior crescimento, bem como diversificação dos produtos

que eram oferecidos no estabelecimento. Diante deste cenário, se uniram a uma Rede Associativa de Supermercados denominada Unimax. A mesma é uma das maiores Redes Associativas de Supermercados do Estado, segundo dados da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), possuindo, atualmente, mais de 200 estabelecimentos associados em todo o Estado.

Após a entrada nesta rede associativa, ocorreram mudanças significativas na empresa, como a mudança do layout do mercado, que foi modificado para se tornar padronizado, conforme normas da Rede. A Unimax auxiliou em toda a demanda desta mudança, como na implementação da nova fachada e na padronização do layout da distribuição dos produtos nas prateleiras.

O Mercado obteve também um aumento na gama de fornecedores e de descontos que, hoje, gira em torno de 10% a 20% junto aos mesmos. O negócio se tornou mais rentável e competitivo e, além disso, apresentaram a possibilidade de lançar para seus clientes o cartão próprio do estabelecimento, através da Rede Unimax. O cartão é exclusivo para compra nas lojas da rede e essa opção de pagamento possui como diferencial para seus clientes a condição de 40 dias para pagamento sem juros, além de não possuir cobrança de anuidade e da impressão da 2ª via e de também permitir a consulta de saldo via internet.

Quanto a gama de fornecedores, a empresa conta com mais de cem. Entre os seus maiores fornecedores estão: Ambev, Vonpar, Nestlé, JBS, Sorvebom, CEASA, Dipam Gaúcha Distribuidora, Prado Distribuidora, Central Ofertão Distribuidora, Fritz & Frida, Sadia, Unilever, Yoki Alimentos e entre outros. O estabelecimento conta com cerca de 4.000 produtos expostos nas prateleiras da loja e, em média, cerca de 500 produtos em estoque.

No que tange aos seus concorrentes, segundo o entrevistado, no bairro existem vários estabelecimentos que oferecem parte dos produtos que o Mercado Dacas dispõe; contudo, no mesmo segmento de atuação e também com o mesmo porte da dada empresa, o seu principal concorrente direto, atualmente, é o Mercado Super Jardim. Este concorrente oferece produtos e preços similares possui o mesmo público alvo e perfil de clientes, além de estar localizado no mesmo bairro da empresa estudada.

Como concorrentes indiretos, estão os grandes supermercados, pois possuem maior diversificação de produtos e poder de barganha. Porém, o perfil e público alvo de clientes são distintos, sendo estes: Asun e Supermercados Zaffari (os dois não estão localizados no mesmo bairro do Mercado Dacas, porém ficam localizados próximo da empresa estudada).

Em relação ao público alvo do estabelecimento, pelo fato do mercado estar localizado em uma região residencial, 90% dos atendimentos acabam sendo a moradores do bairro e

perímetros. A empresa atende a um perfil variado de clientes e de todas as classes sociais, principalmente, C, D e E. O estabelecimento preza por oferecer produtos de qualidade, mesmo com um preço um pouco mais elevado, mas também oferecem produtos com menor qualidade e, em contrapartida, com o valor mais reduzido.

### 3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

No que tange aos instrumentos de coleta de dados, optou-se por utilizar os métodos de observação sistemática e entrevistas. Observação sistemática se refere a observações que possuem planejamento, sendo realizadas em condições controladas para responder aos propósitos preestabelecidos (MENEZES; SILVA, 2005). Este tipo de observação se dá por visitas de campo realizadas no negócio escolhido, neste caso o Mercado Dacas. Para Alvarez (1991, *apud* SOUZA 2012), este instrumento de coleta de dados é o único que possibilita indicar o que ocorre efetivamente no dia a dia do negócio estudado.

Para o autor do Artigo “Metodologia e Método de Pesquisa”, na observação se utiliza, basicamente, a capacidade que temos de observar os fatos que estão ao nosso redor direcionados para certa expectativa. Segundo o autor, neste método o pesquisador tem contato direto com o ambiente estudado e tem a possibilidade de registrar as informações assim que elas ocorrem, além de, eventualmente, poder verificar dados não usuais que poderiam passar despercebidas utilizando outra técnica qualquer.

No que se refere à entrevista, este método se fomenta na obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema (MENEZES; SILVA, 2005). É um método flexível de obtenção de informações qualitativas sobre um projeto. Este método requer um bom planejamento prévio, e a habilidade do entrevistador para seguir um roteiro de questionário com possibilidades de introduzir variações que se fizerem necessárias durante sua aplicação (BARBOSA, 2008).

Para as autoras (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a entrevista constitui uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratória ou ser uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada, já a de coleta de informações é altamente estruturada.

Existem diversas conceituações a respeito das entrevistas e, em geral, se resumem em três tipos, que são elas: estruturada, não-estruturada e semiestruturada. A primeira segue um

roteiro previamente estabelecido e as perguntas são predeterminadas. O objetivo é obter diferentes respostas para a mesma pergunta, possibilitando que sejam comparadas. O entrevistador não tem liberdade.

Já na segunda, entrevista não-estruturada, o entrevistado é solicitado a falar livremente a respeito do tema pesquisado; este tipo de entrevista busca a visão geral do tema. É recomendada nos estudos exploratórios. E na última, o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite e, às vezes, até incentiva que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste trabalho, a entrevista é do tipo semiestruturada e será aplicada com os sócios da empresa objeto de estudo. Com base nas observações sistemáticas realizadas na empresa, bem como as entrevistas, espera-se obter informações suficientes para concluir o objetivo geral deste estudo e seus objetivos específicos.

No tópico a seguir, Resultados e Análises, serão feitas as explicações com relação à aplicação prática destes métodos.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISES**

O objetivo principal deste capítulo está em apresentar os resultados obtidos com o estudo de caso aplicado na empresa Mercado Dacas. A partir desta seção, o presente trabalho inicia suas proposições após a análise e interpretação do referencial teórico, dados coletados e da caracterização da empresa.

### **4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

De acordo com o modelo de planejamento estratégico (PE) escolhido para servir de apoio para este trabalho, ou seja, embasado pelos conceitos de Oliveira (2013), este tópico é a primeira fase do processo do PE. O diagnóstico estratégico, conforme já citado neste trabalho, se refere às análises externas e internas da empresa estudada, isto é, suas ameaças e oportunidades, bem como, seus pontos fortes e fracos, respectivamente.

As mesmas serão ilustradas nos tópicos subsequentes. Tais análises foram realizadas baseadas na entrevista realizada com um dos sócios, nas observações realizadas pela autora deste trabalho nas visitas à empresa e também com as constatações da autora deste trabalho na condição de cliente do estabelecimento.

#### **4.1.1 Análise Externa da Empresa**

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente, onde são analisadas as oportunidades e ameaças. Em geral, os impactos de uma oportunidade, bem como de uma ameaça podem ser muito fortes para a expectativa da empresa. Diante deste cenário, se faz necessário explorar as oportunidades e, em contrapartida, procurar neutralizar e absorver as ameaças, ou ainda adequar-se a elas.

A partir dos conhecimentos a respeito da empresa, do ambiente e mercado no qual ela está inserida, identificou-se as seguintes oportunidades e ameaças:

## OPORTUNIDADES

- Gestão de relacionamento com seus clientes: Tendo em vista que, hoje, a empresa não realiza nenhum tipo de medição da satisfação de seus clientes, para início deste tipo de gestão o ideal seria a aplicação de pesquisas de satisfação junto aos seus clientes. A mesma seria realizada de forma simples a cada determinado período de tempo. Com esta iniciativa, seria possível mensurar o que os clientes estão pensando e sentindo, e o quanto estão aprovando ou não os produtos e serviços do estabelecimento.

- Aumentar a divulgação dos produtos e promoções do estabelecimento: O mercado não tem orçamento para investir em ações de marketing com valor elevado e que, conseqüentemente, atingem uma maior contingência de clientes. As ações promocionais são realizadas, em média, uma vez por mês, através de encartes distribuídos no bairro e redondezas e também por meio de um carro de som que roda o bairro por algumas horas informando os moradores sobre as promoções. A partir da informação do proprietário sobre o orçamento limitado, buscou-se sugerir formas de divulgação que se adequem a realidade financeira do estabelecimento e que atinjam uma quantidade significativa de clientes, pois, apesar da empresa não investir tanto em divulgação, o proprietário sabe da importância que este tipo de ação promove ao mercado, uma vez que ele já constatou que o mercado tem um fluxo maior de clientes quando as promoções são divulgadas pelo bairro.

Sendo assim, um dos métodos que aumentaria a divulgação de promoções e produtos, seria a criação de uma página do mercado no *facebook*, tendo em vista que o estabelecimento não possui esta ferramenta atualmente. Além de divulgar os produtos e promoções do mercado, também constaria a história do estabelecimento, sua intenção estratégica e informações importantes que os proprietários desejassem passar aos seus clientes. Com a criação da página da empresa no *facebook*, será possível ter acesso a dados estatísticos e detalhes sobre quantas pessoas foram atingidas com as postagens, o perfil demográfico, as visualizações e curtidas. Com isso, é possível monitorar quais promoções e publicações atingem mais os clientes que curtem a página do estabelecimento.

- Expandir a gama de produtos oferecidos no estabelecimento: Os proprietários pretendem, em curto prazo, aumentar a gama de produtos oferecidos no mercado, pois hoje se limitam a oferecer produtos que os demais concorrentes do bairro já oferecem, porém menos diversificados. A intenção é oferecer produtos diferenciados em relação aos concorrentes, tais como: vinhos de qualidade e tradicionais e ampliar o segmento de produtos *pets* que, atualmente, se baliza na linha de alimentos somente.
- Aumento do número de clientes através do estabelecimento de parcerias com associações de funcionários: Atualmente, diversas associações de funcionários de empresas oferecem benefícios para seus funcionários associados, facilitando o acesso à cultura, educação e bens de consumo. Um dos benefícios é a possibilidade de realizar compras com o cartão magnético disponibilizado pela empresa em nome do funcionário, cujo débito é descontado na folha mensal de pagamento de cada funcionário. Um exemplo de empresa que oferece este tipo de benefício é o Grupo RBS, em que a empresa tem parceria com diversos supermercados e o registro da compra é realizado via acesso ao site destinado aos estabelecimentos parceiros na plataforma, sendo necessário somente entrar com o número do cartão do funcionário e o valor da compra.
- Abertura de uma nova filial: Os sócios do mercado vislumbram a abertura de uma nova filial do mercado nos próximos dez anos, pois, apesar da crise, o fluxo de clientes se manteve estável. Um dos motivos é que o consumidor é versátil e sempre encontra uma forma de levar para casa tudo o que a família precisa. A possibilidade da abertura da filial se dá também pelo fato do atual estabelecimento se manter vivo há 33 anos no bairro e já possuir uma gama de clientes fiéis bem grande.

## AMEAÇAS

- Melhor localização dos concorrentes: Apesar de estar localizado no mesmo endereço há mais de 30 anos e contar com clientes fiéis, o estabelecimento não está situado em uma região central do bairro. A rua do Mercado Super Dacas fica numa região bem residencial e longe das principais avenidas do bairro, onde o fluxo de pessoas é intenso devido ao grande número de lojas e bancos presentes nesta região. Enquanto isso, sua principal concorrente fica situada em uma das principais avenidas do bairro.

- Provável entrada de novos concorrentes no bairro: É muito importante para qualquer organização a avaliação da sua posição perante seu ambiente setorial, o qual é formado pelo conjunto de empresas que produzem ou oferecem produtos e serviços concorrentes. A entrada de novos concorrentes, além dos que hoje já são considerados concorrentes diretos e indiretos, pode vir a prejudicar os planos de expansão a médio e longo prazo do Mercado Dacas, bem como a retenção de clientes, necessitando traçar novas estratégias organizacionais de curto prazo, para desde já bloquear essa ameaça.
- Crise econômica: A crise que se instaura no Brasil e, sobretudo, no Estado também se torna uma ameaça aos proprietários do mercado. Apesar da crise ter afetado com menos força o segmento de supermercados, ainda assim, segundo informações do sócio, o estabelecimento auferirá de receita bruta anual de 10% a 15% a menos em relação ao ano passado.

#### **4.1.2 Análise Interna da Empresa**

A análise interna é a definição dos pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes do Mercado Dacas. Esses pontos estão sob o controle da empresa e foram elencados com base nos relatos feitos na entrevista com um dos sócios do negócio e nos conhecimentos da autora deste trabalho, tanto como cliente quanto pelas observações feitas nas visitas ao negócio.

##### **PONTOS FORTES**

- Possibilidade de oferecer serviços personalizados aos seus clientes: A empresa procura praticar um atendimento que satisfaz as necessidades dos clientes, cultivando um relacionamento positivo com os mesmos, o que é essencial para a atração, retenção e aquisição de clientes. Os atendentes do mercado Dacas procuram saber os nomes dos clientes, onde eles moram e o que eles gostam. Por exemplo, se o cliente for realizar uma compra no açougue, o funcionário procura cortar a carne do jeito que cliente pede, sendo possível criar um nível de confiança do cliente com relação ao atendimento do mercado.

- Capacidade de manter promoções semanais: Embora o mercado não possua uma divulgação intensa de suas promoções, as mesmas ocorrem semanalmente no estabelecimento. Na busca por se manter forte no bairro, os sócios procuram fazer promoções de seus principais produtos, tais como: carne, frango, hortifrútiis, arroz, feijão e entre outros.
- Tradição da empresa no bairro: O mercado Dacas está localizado no bairro há mais de 30 anos, por este fato acaba sendo referência para os clientes. Durante este período, ocorreram mudanças significativas, de modo que a mais recente foi a inserção da empresa em uma das maiores redes associativas de supermercados do Estado. Com isso, houve um significativo aumento no número de clientes, uma vez que ocorreram mudanças na infraestrutura da empresa e aumento na diversificação de produtos, resultando na atração de novos clientes.
- Cartão próprio da empresa: Desde 2008, o Mercado Dacas passou a oferecer seu cartão próprio para compras. A possibilidade de oferecer este cartão se deu após a entrada da empresa na rede associativa de supermercados, sendo este um dos principais pontos que levaram os sócios a serem parceiros da rede. O cartão é exclusivo para compra nas lojas da rede e tal opção de pagamento possui como diferencial para seus clientes a condição de 40 dias para pagamento sem juros, além de não possuir cobrança da taxa de anuidade e/ou da impressão da 2ª via e de permitir a consulta de saldo via internet.
- Diversificação de produtos: Após a entrada na rede associativa de supermercados, o mercado passou a ter uma gama muito maior de produtos disponíveis para seus clientes. A empresa preza por oferecer produtos de qualidade, mesmo tendo como consequência -o preço um pouco mais elevado. Apesar disso, o mercado também oferece produtos com menor qualidade e, em contrapartida, com o valor mais baixo.
- Tele entrega de grandes compras gratuita: O mercado oferece a seus clientes a possibilidade de entrega gratuita de rancho no bairro e redondezas.

## PONTOS FRACOS

- Gestão pouco profissionalizada: Apesar da experiência dos sócios no ramo, os mesmos não possuem conhecimento sobre gestão empresarial e funções administrativas de controle, pois não possuem nível superior e não procuraram por cursos que oferecem treinamento voltado a gestão de pequenos negócios, tais como os que o SEBRAE disponibiliza. Este é um dos principais empecilhos para o crescimento significativo da empresa.

- Deficiências na infraestrutura: Como a empresa, neste momento, não dispõe de recursos financeiros para altos investimentos, ela apresenta algumas deficiências estruturais, tais como:

- Falta de um escritório para receber fornecedores e possíveis reuniões de negócios, já que hoje o escritório improvisado da empresa fica junto ao estoque.

- Local mais amplo para a estocagem dos produtos, pois, atualmente, os produtos são estocados em uma garagem que fica em um anexo do mercado. Porém, o espaço existente já não é suficiente para a estocagem dos produtos e alguns itens, inclusive, ficam na própria loja empilhados.

- Falta de controle financeiro da empresa: Apesar da empresa possuir um sistema que faz o controle de caixa, de estoque e emissão de notas, os sócios, por não possuírem um alto grau de instrução, acabam não utilizando por completo os recursos que o sistema pode oferecer.

- Falta de treinamento dos funcionários: Os funcionários não possuem um treinamento específico para realizar suas atividades e nem um curso de reciclagem para melhorar seus conhecimentos. A empresa, apesar de pequena, deve investir recursos no treinamento de seus funcionários, objetivando um melhor engajamento dos mesmos no perfil da empresa, propiciando, assim, um melhor atendimento a seus clientes.

### 4.1.3 Matriz SWOT da empresa

A matriz SOWT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities Theats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta utilizada para realizar a análise de ambiente, sendo usada como base para a gestão do planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo da empresa (OLIVEIRA, 2013). Para se construir a SWOT deve-se analisar a organização por meio de dois aspectos, que são: o ambiente externo, através do entendimento das oportunidades e identificação de suas ameaças, e o ambiente interno, identificando seus pontos fortes e fracos. A partir das entrevistas e observações da autora deste trabalho, foi possível realizar a análise do ambiente descrita nos tópicos anteriores; com base nestes pontos, foi construída a matriz SWOT do Mercado Dacas, conforme figura 7, abaixo.

Figura 7 – Matriz SWOT Mercado Dacas

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Serviços personalizados aos seus clientes;</li> <li>•Promoções semanais;</li> <li>•Tradição da empresa no bairro;</li> <li>•Cartão próprio do mercado;</li> <li>•Diversificação de produtos;</li> <li>•Tele entrega de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão pouco profissionalizada;</li> <li>• Deficiências na infraestrutura;</li> <li>• Falta de controle financeiro da empresa;</li> <li>• Falta de treinamento dos funcionários.</li> </ul>
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestão de relacionamento com clientes;</li> <li>•Aumentar a divulgação;</li> <li>•Expandir a gama de produtos;</li> <li>•Aumentar o número de clientes;</li> <li>•Abertura de uma filial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Melhor localização dos concorrentes;</li> <li>•Provável entrada d novos concorrentes;</li> <li>•Crise econômica.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

## 4.2 ELABORAÇÃO DA INTENÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

O presente tópico é um dos objetivos específicos deste trabalho. A intenção estratégica se caracteriza como sendo a pedra fundamental da concepção e elaboração de estratégias organizacionais. Dela decorrem as missões, visões, valores e objetivos (MUNIZ; SANTOS, 2006). A intenção estratégica da empresa estudada, isto é, do Mercado Dacas, será ilustrada nos próximos tópicos.

### 4.2.1 Missão Organizacional da Empresa

Como já visto, anteriormente, a missão é a identidade da empresa diante da sociedade e é através dela que a empresa declara o seu motivo de existir, manifestando o papel que a empresa pretende desempenhar. A empresa fonte deste estudo não possuía nenhuma missão organizacional; sendo assim, a autora deste trabalho propõe:

**Figura 8 – Missão da Empresa**

**“Conquistar a plena satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, oferecendo produtos e serviços de qualidade a preços competitivos aos moradores do bairro. “**

Fonte: elaborada pela autora

### 4.2.2 Visão Organizacional da Empresa

Posteriormente ao estabelecimento da missão da empresa deve-se determinar a visão. Conforme visto no referencial teórico do presente trabalho, a visão empresarial é o que a empresa sonha em se tornar, é aquilo que a empresa almeja conquistar nos próximos anos. Novamente, o Mercado Dacas não possuía visão preestabelecida; desta forma, a visão proposta é a seguinte:

**Figura 9 – Visão da Empresa**

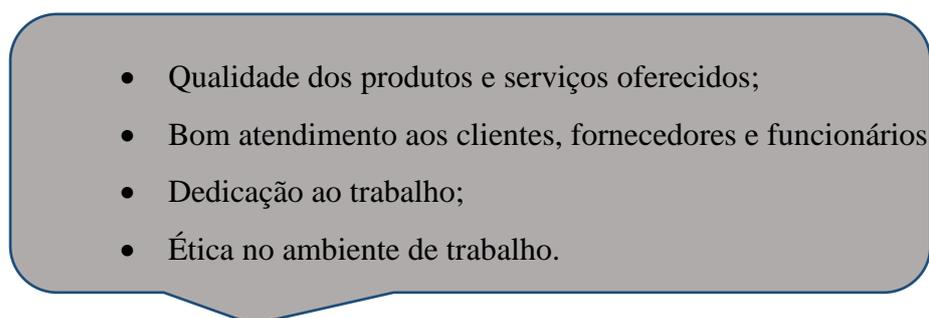
**“Ser um supermercado profissionalizado que acompanha o desenvolvimento dos negócios e que caminhe continuamente em busca da sua expansão. ”**

Fonte: elaborada pela autora

### 4.2.3 Valores da Organizacionais da empresa

Os valores constituem o conjunto dos princípios, crenças, e questões éticas relevantes para a empresa. Se tais valores forem realmente verdadeiros, servem também de sustentação para vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2013). Pelo fato da empresa estudada nunca ter passado por um processo de PE, a mesma não possuía valores bem claros e estabelecidos. Diante disso, e com base nas informações retiradas da entrevista com um dos sócios da empresa, seus valores são:

**Figura 10 – Valores da Empresa**

- 
- Qualidade dos produtos e serviços oferecidos;
  - Bom atendimento aos clientes, fornecedores e funcionários;
  - Dedicção ao trabalho;
  - Ética no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.2.4 Objetivos da Empresa

Oliveira (2013) conceitua os objetivos como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende alcançar, ou seja, relaciona-se a tudo que implica na obtenção de um fim ou resultado final. Uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos, desafios e metas a serem alcançados.

Os objetivos, para serem úteis, devem ser mais do que palavras, ou seja, devem ter significado concreto para o executivo com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua. Sendo assim, os objetivos listados abaixo para o Mercado Dacas serão baseados nas quatro perspectivas do BSC, bem como relacionados com a matriz SWOT proposta na figura 7.

#### Perspectiva Financeira:

- Aumentar o índice de lucratividade líquida da empresa;
- Aumentar o capital de giro da empresa;
- Reduzir custos

#### Perspectiva dos clientes

- Manter preços competitivos;
- Ampliar a gama de produtos oferecidos;
- Aumentar a Satisfação dos clientes;
- Prospectar novos clientes;

#### Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

- Buscar qualidade dos produtos e serviços;
- Controlar eficientemente os processos internos da empresa;
- Aumentar a divulgação dos produtos;

#### Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

- Modernização das instalações;
- Expandir a empresa;
- Qualificar funcionários e sócios;

### 4.3 ELABORAÇÃO DO BALANCEAD SCORECARD DA EMPRESA

Após o levantamento dos objetivos estratégico para a empresa estudada, neste capítulo será proposto o BSC para Mercado Dacas, contendo as quatros perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizagem e crescimento), conforme ilustrado na figura 8.

Tabela 2 – BSC do Mercado Super Dacas

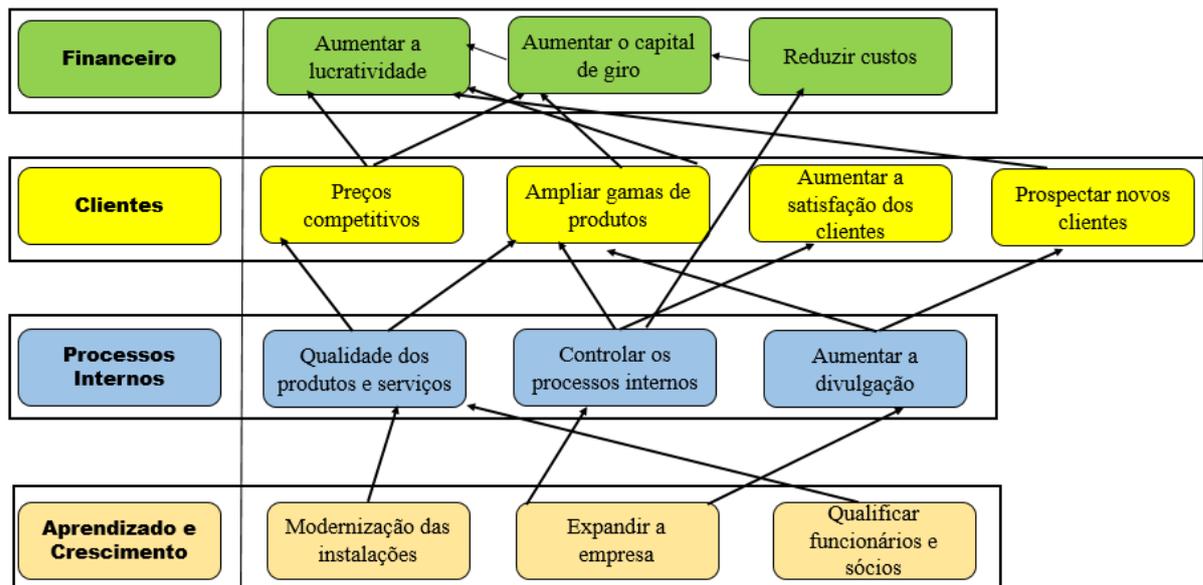
	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativa	Período
FINANCEIRA	Aumentar o índice de lucratividade líquida da empresa.	Aumentar em 20% a receita líquida de vendas.	Índice de lucratividade = lucro líquido/receita bruta de vendas	Criar uma página no <i>facebook</i> onde serão postadas, diariamente, informações sobre o <i>mix</i> de produtos da empresa e promoções.	Mensal
	Aumentar o capital de giro da empresa.	Aumentar em 50% seu capital de giro.	Ativo Circulante - Passivo Circulante	Realizar o controle do fluxo de caixa, lucro, bem como reduzir as despesas.	Semestral
	Reduzir custos	Reduzir em 15% os custos	Índice de Margem Operacional = Resultado Operacional / Receita de Líquida	Reavaliar as despesas e realizar cortes em despesas com vendas, administrativas e de pessoal, bem como monitorar os processos diários da empresa que resultam em algum tipo de perda ou danificação dos produtos.	Semestral
CLIENTES	Manter os preços competitivos	Manter parte de seus produtos, 5% mais baratos que a média de preços dos concorrentes	Média de preços do mercado onde se atua - custos	Semanalmente se inteirar sobre os preços dos concorrentes.	Semanal
	Ampliar a gama de produtos oferecidos	Aumentar em 15% o nº do <i>mix</i> de produtos oferecidos	Monitorar o do nº de fornecedores por <i>mix</i> de produto	Verificar com os clientes, através de pesquisa de satisfação, quais produtos os mesmos gostariam de ter acesso no estabelecimento.	Trimestral
	Aumentar a satisfação dos clientes	Satisfazer no mínimo 95% dos clientes	Nº total de participantes da pesquisa de satisfação/nº clientes satisfeitos	Realizar pesquisas para avaliar o nível de satisfação dos clientes.	Trimestral

	Prospectar novos nichos de clientes	Aumentar em 25% o número de clientes atendidos mensalmente	(Nº de atendimentos do mês anterior - Nº de atendimentos do mês atual) / (nº de atendimentos do mês atual) *100	Realizar parcerias com as associações de empresas que oferecem aos seus funcionários benefícios, como cartões para a compra de alimentos, cujo desconto será deduzido da folha de pagamento	Anual
PROCESSOS INTERNOS	Buscar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos	Aumentar em 15% <i>mix</i> de produtos de alta qualidade	(Nº de produtos classe A / Nº de produtos classe A,B e C)*100	Realizar mapeamento dos produtos oferecidos, categorizando em níveis de qualidade A,B e C	Anual
	Controlar eficientemente os processos internos da empresa	Ter 100% dos processos internos mapeados	(Nº de processos existentes - Nº de processos mapeados)/ (Nº de processos) *100	Realizar o levantamento dos processos operacionais existentes na empresa	Anual
	Padronizar os processos	Ter 100% de processos padronizados	(Nº de processos existentes - Nº processos padronizados) / (Nº de processos) *100	Realizar treinamentos com os funcionários, a fim de padronizar os processos	Anual
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Modernização das instalações	Reformular o estoque e criar um espaço para escritório	Monitorar o nível de ocupação do estoque, bem como o orçamento para construção do escritório	Buscar formas de melhorar a estocagem dos materiais e buscar orçamentos para verificar a viabilidade da construção de um escritório	Anual
	Expandir a empresa	Em pelo menos 10 anos inaugurar um novo mercado no bairro	Monitorar a lucratividade da empresa	Realizar pesquisa de mercado e junto aos clientes, a fim de verificar se o novo empreendimento realmente terá público e gerará rentabilidade	Anual
	Qualificar funcionários e sócios	Oferecer treinamentos para qualificação a 100% o quadro de funcionários	Nº de funcionários/ Nº de funcionários que receberam os treinamentos	Verificar junto a órgãos de apoio à micro e pequenas empresas, como o SEBRAE, os tipos de cursos que os funcionários podem realizar.	Semestral

Fonte: Elaborado pela autora

Pelo fato da empresa ser de pequeno porte e os donos não possuírem um alto grau de instrução, buscou-se, neste primeiro momento, criar objetivos e metas adequados a realidade da empresa e dos sócios. Para facilitar o entendimento dos objetivos estratégicos, bem como a relação entre eles, foi construído um mapa estratégico, que fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor (KAPLAN; NORTON, 1997), conforme figura 8 abaixo.

**Figura 11 – Mapa Estratégico Mercado Super Dacas**



Fonte: Elaborado pela autora

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos gerais deste estudo, ou seja, a elaboração de um planejamento estratégico e um *balanced scorecard* aplicados à realidade da empresa estudada foram atingidos através das entrevistas feitas com um dos sócios, bem como por meio das observações constatadas nas visitas realizadas pela autora ao estabelecimento. Quanto aos objetivos específicos, que incluíam a elaboração do diagnóstico estratégico da empresa, da intenção estratégica da empresa e a formulação dos objetivos para a formulação do BSC, os mesmos também foram alcançados.

Esta pesquisa, apesar de não sido aplicada na empresa no presente momento, pois colocar em prática o planejamento estratégico durante o curto período de tempo em que esta pesquisa se realizou não se torna uma tarefa fácil. No entanto, os sócios da empresa se mostraram bem acessíveis para implementar estas técnicas até o final do próximo semestre, pois os mesmos acreditam que muitas das observações feitas nesta pesquisa a respeito da empresa condizem com a realidade e as perspectivas que os proprietários possuem sobre o negócio. A mesma foi importante para a empresa, visto que, através dela, foi possível analisar as oportunidades e ameaças do mercado, pontos fortes da organização e aqueles que ainda podem ser melhorados.

No que diz respeito às contribuições acadêmicas, pode-se dizer que o presente estudo de caso contribuiu com as pesquisas gerais de BSC já publicadas pela literatura de referência Kaplan e Norton (1997), exemplificando um modelo de BSC específico para uma empresa de pequeno porte do setor varejista de supermercados, algo ainda não publicado por tais autores. Da mesma forma, esta pesquisa também buscou contribuir com a escassa fonte de informações no campo acadêmico voltado, em especial, para o negócio estudado, o que torna o presente trabalho fonte de futuras referências para empreendimentos no setor varejistas de pequenas empresas.

Uma das limitações enfrentadas no decorrer do trabalho foi a falta de conhecimento técnico do sócio sobre as informações relativas às rotinas da empresa, colocando em risco a real efetividade do roteiro de entrevista em profundidade e dificultando o entendimento concreto das rotinas e informações importantes sobre o negócio por parte da autora deste estudo. Outra limitação encontrada foi a escassez de pesquisas recentes sobre a taxa de sobrevivência das pequenas empresas, já que a mais atual e de fonte confiável foi realizada em 2013.

Todavia, apesar das limitações, o estudo pode deixar como sugestão para futuras pesquisas a implementação do modelo de BSC, aqui apresentado, em empresas similares, assim

como a continuidade, atualização e aprimoramento do modelo de gestão estratégica em questão dentro da própria empresa estudada.

Como o Mercado Super Dacas não possuía nenhuma espécie de planejamento estruturado, foi realizado um levantamento bibliográfico com as melhores técnicas de planejamento e foram desenvolvidos os principais elementos do mesmo. A definição da missão, visão e valores e a análise do ambiente serviram de base para a elaboração dos objetivos do planejamento estratégico dentro das quatro perspectivas do BSC. A partir dos objetivos, foram estabelecidos os indicadores, metas e iniciativas a fim de exibir como seriam alcançados e medidos estes objetivos traçados.

Por fim, pode-se chegar ao entendimento que este trabalho atingiu o seu propósito de agregar valor tanto para a pesquisadora quanto ao negócio fruto do estudo. À autora deste estudo, oportunizou-se a experiência de aplicar seu conhecimento teórico da administração na prática, constatando o quão importante é mensurar e relacionar os itens de um planejamento estratégico para delimitar o rumo do negócio. Toda a pesquisa constituiu-se de maneira válida e produtiva, pois seu aprendizado foi além da parte organizacional do Mercado Dacas, já que a mesma agregou valor para a experiência profissional da autora do presente trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento Empresarial**. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC S/A, 1983.

ALMEIDA, M.I.R. Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. 1994. São Paulo, FEA-USP.

BRASIL, art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Definição de microempresa e empresa de pequeno porte. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)  
Acesso em: 16. Mai. 2016.

BITTENCOURT, Bruno Anicet. Implementação do planejamento estratégico: um estudo em pequenas empresas do Rio Grande do Sul. 2012. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/73003/000891517.pdf?sequence=1>  
Acesso em: 15 de Mai. 2016

BNDS. Porte de empresa. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/port e.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/port e.html)  
Acesso em: 16 de Mai. 2016.

DRUCKER, P. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1984.

FILHO, Emílio. **Balancedscorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 10. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GLOBO, **Crise afeta faturamento dos pequenos negócios, que cai 17%**. São Paulo, dez 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2015/12/crise-afeta-faturamento-dos-pequenos-negocios-que-cai-17.html>>  
Acesso em: 01 de Abr. 2016.

IBGE, As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços do Brasil. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/>  
Acesso em: 16. Mai. 2016.

JUNIOR, Antônio Martins. **Pequena Empresa: Sua saúde financeira e a crise econômica**. Blog Enfoquenet: Empreendedorismo. São Paulo, Set. 2015. Disponível em: <<http://www.enfoquenet.com.br/administracao-2/pequena-empresa-crise/>>  
Acesso em: 01 de Abr. 2016.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. 16. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2000.

LIMA, Edmilson de Oliveira. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: Anais do II EGEPE, 2., 2001, Londrina – PR. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-03.pdf>  
Acesso em: 16 de Mai. 2016.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman. Porto Alegre, 2004.

NORO, Thomas Pereira. Planejamento estratégico Noro Imóveis. 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30567/000781631.pdf?sequence=1>  
Acesso em: 26 de Mar. 2016

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PEDERSEN, Juliana da Rosa. Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard do Bistrô Estações do Sul. 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29602/000768638.pdf?sequence=1>

PEREIRA, Lucas Mees. Planejamento estratégico de um escritório de advocacia de pequeno porte em Porto Alegre. 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/87879/000911283.pdf?sequence=1>  
Acesso em: 15 de Mai. 2016.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REZENDE, D.A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SEBRAE, **Entenda as distinções entre microempresa, pequena empresa e MEI**. SEBRAE Nacional, jan 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>  
Acesso em: 25 de Mar. 2016.

SEBRAE, **Os donos de negócios no Brasil, por regiões e por unidades da federação**. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN\\_regiao\\_unidades\\_federacao%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_regiao_unidades_federacao%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf)  
Acesso em: 25 de Mar. 2016.

SEBRAE, **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>  
Acesso em: 26 de Mar. 2016.

SEBRAE, **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em:

[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia das empresas no Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf) >

Acesso: 26 de Mar. 2016.

SILVA, Gleidson Macedo da; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. **A importância do planejamento estratégico para empresas**. Revista Científica do Curso de Administração da Unievangélica. Edição 4, Ano 4. 2007. Disponível em: [www.unievangeica.edu.br](http://www.unievangeica.edu.br). Acesso em 22.11.2016

TERRA, **Pesquisa do SEBRAE revela causas do fechamento de empresas**. São Paulo, dez. 2015. Disponível em: <http://economia.terra.com.br/vida-de-empresario/pesquisa-do-sebrae-revela-causas-do-fechamento-de-empresas.db6e46247d2a7410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html> > Acesso em: 2 de Abr. 2016.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista realizada pela autora deste trabalho com um dos proprietários do Mercado Dacas, Sr. Evandro Dacas. A entrevista foi transcrita pela autora, tomando como base as respostas do entrevistado. O roteiro de perguntas desta entrevista foi baseado em diversas leituras de trabalhos acadêmicos, cujo tema era similar e também nas indicações de roteiros dos autores Oliveira (2013) e Filho (2005).

- 1. Nome?** Evandro Dacas
- 2. Idade?** 43 anos
- 3. Função/cargo?** Sócio proprietário
- 4. Escolaridade dos sócios?** Ensino Médio Completo
- 5. A empresa possui quantos sócios?** Dois sócios. O Sr. Evandro Dacas e o Sr. Emerson Dacas
- 6. Como surgiu a ideia de montar o estabelecimento?** O mercado foi fundado em 1983 pelos pais dos sócios. Nos primeiros anos quem administrava e gerenciava o negócio eram os pais dos mesmos, e no decorrer da existência do negócio os dois filhos passaram a ser sócios e gerenciar o mercado. Pois os pais já estavam com a idade avançada e não tinham mais condições que gerenciar e dar andamento, hoje em dia, os pais ajudam em pequenas atividades rotineiras do mercado, tais como, atendimento ao caixa.
- 7. Qual o horário de funcionamento do estabelecimento?** Segunda a sábado das 07:30horas às 20:30horas. E domingos e feriados das 08:00horas às 13:00hrs.
- 8. Quais as formas de pagamento disponíveis para os clientes?** O estabelecimento aceita diversos cartões de crédito e débito, tais como: Visa, Mastercard, Hipercard, Banrisul, Elo, Sodexo, Senff e entre outros.
- 9. Quantos funcionários a empresa possui? E quais as funções?** A empresa possui 10 funcionários, sendo distribuídos nas seguintes funções: dois açougueiros, dois atendentes de padaria, duas atendentes de caixa, três auxiliares de reposição de mercadoria e um estoquista.

- 10. Quais os principais fornecedores do estabelecimento?** A empresa possui mais de cem fornecedores, entre os maiores fornecedores estão: Ambev, Vonpar, Nestlé, JBS, Sorvebom, CEASA, Dipam Gaúcha Distribuidora, Prado Distribuidora, Central Ofertão Distribuidora, Fritz & Frida e entre outros. Segundo o sócio, o estabelecimento conta com cerca de 4.000 produtos distribuídos nas prateleiras do mercado, e em média, cerca de 500 produtos em estoque.
- 11. Qual foi o valor do investimento inicial para abrir o negócio?** Em torno de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) na época.
- 12. Hoje após 33 anos de existência do negócio quanto em média o mercado aufer de receita bruta anual?** Em torno de R\$ 2.600.000,00 (dois milhões e seiscentos mil reais).
- 13. Quantos clientes em média são atendidos por dia?** São atendidos, em média, cem clientes por dia.
- 14. Qual a estrutura atual da empresa? Possui contador?** Sim, a empresa conta com a ajuda de uma Assessoria Contábil, que os auxilia no cumprimento das leis e no recolhimento dos impostos.
- 15. Qual o público alvo e perfil dos clientes?** Pelo fato do mercado estar localizado em uma região residencial o público alvo, em 90% dos atendimentos, acaba sendo os moradores do bairro e perímetros. A empresa atende há um perfil variado de clientes e de todas as classes sociais, principalmente, da classe C, D e E. Preza por oferecer produtos de qualidade, em consequência, com o preço um pouco mais elevado. Como também, produtos com menor qualidade, e em contrapartida, com o valor mais baixo.
- 16. Por que o Mercado Dacas passou a fazer parte da Rede Associativa de Supermercados Unimax? Quando está transição ocorreu?** Os irmãos Evandro e Emerson, atuais sócios/proprietários, há alguns anos atrás, sentiram a necessidade de aumentar o crescimento do negócio, diversificar seus produtos e também possuir o cartão próprio para realização de compras pelos clientes no estabelecimento. E em 2008, decidiram se associar a Rede Unimax, a mesma é uma das maiores Redes Associativas de Supermercados do Estado, segundo dados da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS). Atualmente, a rede Unimax, possui mais de 200 estabelecimentos associados em todo o Estado.
- 17. Após o estabelecimento se tornar associado a Rede Unimax, ocorreram mudanças significativas?** Sim, segundo o entrevistado, todo o layout do mercado foi modificado para se tornar padronizado, conforme normas da Rede. Segundo ele, a Unimax auxiliou

em toda a demanda desta mudança, tais como: nova fachada, padronização do layout da distribuição dos produtos nas prateleiras. Obtiveram também, um aumento da gama de fornecedores, descontos de 10% a 20% junto aos fornecedores, o negócio se tornou mais rentável e competitivo, além disso, tiveram a possibilidade de lançar para seus clientes o cartão próprio do estabelecimento, através Rede Unimax, o cartão é exclusivo para compra nas lojas da rede. O cartão possui como diferencial para seus clientes a condição de 40 dias para pagamento sem juros, não possui cobrança de anuidade e impressão da 2ª via, e consulta de saldo via internet.

**18. Quais os principais concorrentes da empresa?** Segundo o entrevistado, no bairro existem vários estabelecimentos que oferecem parte dos produtos que o Mercado Dacas dispõe. Mas no mesmo segmento de atuação, e também, com o mesmo porte da dada empresa, o seu concorrente direto é Mercado Super Jardim. Pois, este concorrente, oferece produtos e preços similares, bem como, possui o mesmo público alvo e perfil de clientes, além disso, está localizado no mesmo bairro da empresa estudada. Como concorrentes indiretos, estão os grandes supermercados, pois possuem maior diversificação de produtos e poder de barganha. Porém, o perfil e público alvo de clientes são distintos, sendo estes: Asun Supermercados e o Zaffari os dois não estão localizados no mesmo bairro do Mercado Dacas, porém ficam localizados próximo da empresa estudada.

**19. A empresa possui algum tipo de ferramenta de gestão estratégica, tais como Planejamento Estratégico ou *Balanced Scorecard*?** De acordo com o entrevistado a empresa não faz uso e ele desconhece tais ferramentas.

**20. O negócio cresceu ou diminuiu, em termos de lucro, no último ano?** O entrevistado informou que por conta da crise o seu negócio retraiu, em relação, ao ano passado entre 10% a 15%.

**21. A empresa possui algum tipo de diferencial que pode ser explorado para a obtenção de novos clientes?** O sócio Evandro, acredita que seus principais diferenciais são: o fato do mercado ser um dos mais antigos do bairro, tendo cerca de 33 anos. O bom atendimento de seus funcionários, e também, a possibilidade dos clientes terem o cartão próprio do mercado.

**22. Quais as principais crenças e valores considerados essenciais para a empresa?**

Para o entrevistado os principais valores e crenças são:

- Qualidade dos produtos oferecidos aos seus clientes;
- Busca pela satisfação do cliente;

- Preço justo;
- Bom atendimento;
- Ética no ambiente de trabalho.

**23. Existe alguma deficiência percebida no seu negócio, em relação, aos concorrentes?**

Para o sócio a grande limitação, talvez esteja, na concorrência de preços, promoções diversas, e a diversificação de produtos que os demais mercados maiores oferecem aos seus clientes.

**24. Quais as ambições da empresa a longo prazo?** Os sócios pretendem abrir mais uma filial do Mercado Dacas, ao que tudo indica, será nas proximidades que a atual sede se instala.

**25. Existe algum controle financeiro na empresa?** O entrevistado informou que o único controle financeiro que eles possuem é através dos dados extraídos do sistema que a empresa utilizava para o controle de caixa e estoque, chamado VERO. Os sócios não utilizam controles em planilhas de excel.

**26. Existe algum processo de capacitação e aprendizado dos funcionários?** Não, somente quando a Rede Unimax oferece cursos aos seus associados e seus colaboradores.

**27. Existe alguma forma de divulgação de promoções do mercado?** Sim, atualmente, utilizam a divulgação através de carro de som, que roda por horas no bairro, informando as promoções de preços dos produtos. Normalmente está divulgação ocorre há cada quinze dias. Também já utilizaram a divulgação através de encartes distribuídos no bairro e no perímetro do mesmo.

**28. Com relação ao ambiente externo, quais são as oportunidades na área e quais as ameaças a sobrevivência da empresa?** Com relação as oportunidades, o entrevistado, acredita que seria a abertura de uma nova filial. O mesmo tem pretensão de abrir esta filial em menos de dez anos. Já no tange, as ameaças, citou a questão da crise, visto que, neste último ano o negócio retraiu seu faturamento entre 10% a 15%.

## ANEXO A

## Fachada da empresa

