

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS SUPERMERCADISTAS DE MÉDIO PORTE

AUTORES

ADAMOR A. NIGRO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
nigro.adamor@gmail.com

HENRIQUE DO NASCIMENTO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
agnaldstunzinho@hotmail.com

BRUNO LUIS XAVIER DE OLIVEIRA GROU

Universidade Presbiteriana Mackenzie
b_grou@hotmail.com

BRUNO SILVESTRINI DE CARVALHO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
bruno_karvalh6@hotmail.com

RONALDO AKIRA TAKARA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
akira.takara@gmail.com

RESUMO:

Este estudo tem por objetivo verificar a existência de planejamento estratégico em empresas supermercadistas de médio porte. Este setor tem grande representatividade no cenário nacional apresentando um faturamento anual de R\$113,3 bilhões e empregando mais de 700 mil pessoas e é pouco explorado nas literaturas. Planejamento estratégico é o estabelecimento de objetivos, mas também dos meios e recursos necessários para alcançá-lo. Deve se levar em conta ainda, as características da organização e de seu atual estado. Através de estudo de casos múltiplos verificou-se traços de planejamento estratégico nas empresas em suas práticas do dia-a-dia e não de forma estruturada.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico, Estratégia, Supermercados de médio porte.

ABSTRACT:

This study has for objective verify the existence of strategic planning in medium-sized supermarket. A sector that represents a lot in the national scenario presenting an annual income of R\$113,3 billion and employing more than 700 thousand people and is little explored in the literature. Strategy planning is objective establishment and also ways and resources to reach it. Must be consider at the moment of planning the companies characteristics and the situation that it find. Across a multiple cases study found traces of

strategic planning in the companies in your practice of the everyday life and non-structured form.

KEYWORDS: *Strategic planning, Strategy, medium-sized Supermarkets.*

INTRODUÇÃO:

O setor de varejo representa 5,3% do PIB brasileiro de acordo com o IBGE (2006), algo em torno de 120 bilhões de reais. O setor é importante gerador de postos de trabalhos contribuindo com mais de 800 mil pessoas empregadas (IBGE, 2006). Segundo a revista SuperHiper (2007) o nível de concentração do setor é baixo se comparado com outros países, as cinco maiores redes concentram apenas 36% do faturamento total. Esse fato deve-se por as empresas de pequeno e médio porte apresentarem uma ótima operação, com melhoria da eficiência e aumento do faturamento acima da média do setor (SUPERHIPER, 2007).

Ainda conforme a SuperHiper (2007), as lojas que apresentaram maior crescimento em 2006 foram as lojas com metragem entre 251m² e 1000m².

As empresas supermercadistas de médio porte têm o foco pouco explorado em artigos acadêmicos. Por esta razão este estudo objetiva analisar a existência do planejamento estratégico nas práticas das empresas supermercadistas de médio porte.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO:

O problema de pesquisa do estudo é identificar a existência de planejamento estratégico em empresas supermercadistas de médio porte. Tem como objetivo analisar a prática destas empresas e a relação com as teorias estudadas de planejamento estratégico.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o resultado de um processo de desenvolvimento histórico que começou com a Revolução Industrial no século XVIII com origem nos pensadores clássicos da teoria econômica. Na obra de Karl Von Clausewitz houve a junção de elementos básicos da estratégia, e elementos de micro e macroeconomia, transformando em ferramentas que posteriormente viriam a ser utilizadas no planejamento estratégico (*apud* RASMUSSEN, 1990). “Para chegar a uma metodologia do planejamento estratégico a microeconomia teve que passar por uma série de hierarquias e técnicas de planejamento empresarial” (RASMUSSEN, 1990, p. 42). O futuro era baseado no passado e cabia muito bem no macroambiente já que era tudo muito parecido, mas isso só foi possível até a crise energética dos anos 70 que transformou o macroambiente e o deixou turbulento e incerto, tornando essas hierarquias de planejamento inviáveis.

Até chegar-se as técnicas do planejamento estratégico podem ser observados o desenvolvimento e a aplicação histórica das seguintes hierarquias de planejamento (RASMUSSEN, 1990, p. 42): Planejamento por intuição que é a escola empreendedora; planejamento por volume de vendas; planejamento por lucratividade; planejamento por margem de contribuição; planejamento por retorno sobre o investimento; planejamento por ciclo de vida do produto; planejamento da curva de experiência; planejamento por “*multiple factor matrix*”; e por último planejamento estratégico.

Rasmussen (1990) coloca que muitas destas técnicas foram incorporadas na metodologia do planejamento estratégico, em especial no ato de transformações de objetivos operacionais em objetivos funcionais. Pode-se verificar em termos históricos o progresso de métodos de planejamento desde XVIII até o planejamento estratégico no século XX. Começou com os clássicos Mills, Ricardo e Adam Smith com a teoria da formação das riquezas dos homens; Taylor e Fayol com os conceitos de planejamento da racionalização e automatização; Weber e Mayo com conceitos sociológicos para o planejamento de recursos humanos; Otto

Bauer, Schumpeter, Von Hayek e Keynes com a formação do planejamento micro e macroeconômico; Kotler e Cassels com planejamento de segmentos mercadológicos, pesquisas de marketing e análise de concorrentes; Peter Drucker no planejamento da gestão por otimização e objetivos; e por último Ackoff, Ansoff e Bower na formação da metodologia do planejamento estratégico (*apud* RASMUSSEN, 1990, p.44).

O planejamento é a definição de um objetivo futuro, de uma posição futura e também dos meios e recursos para alcançá-lo. Deve-se considerar no momento do planejamento as características da organização e a situação em que esta se encontra (ACKOFF, 1976).

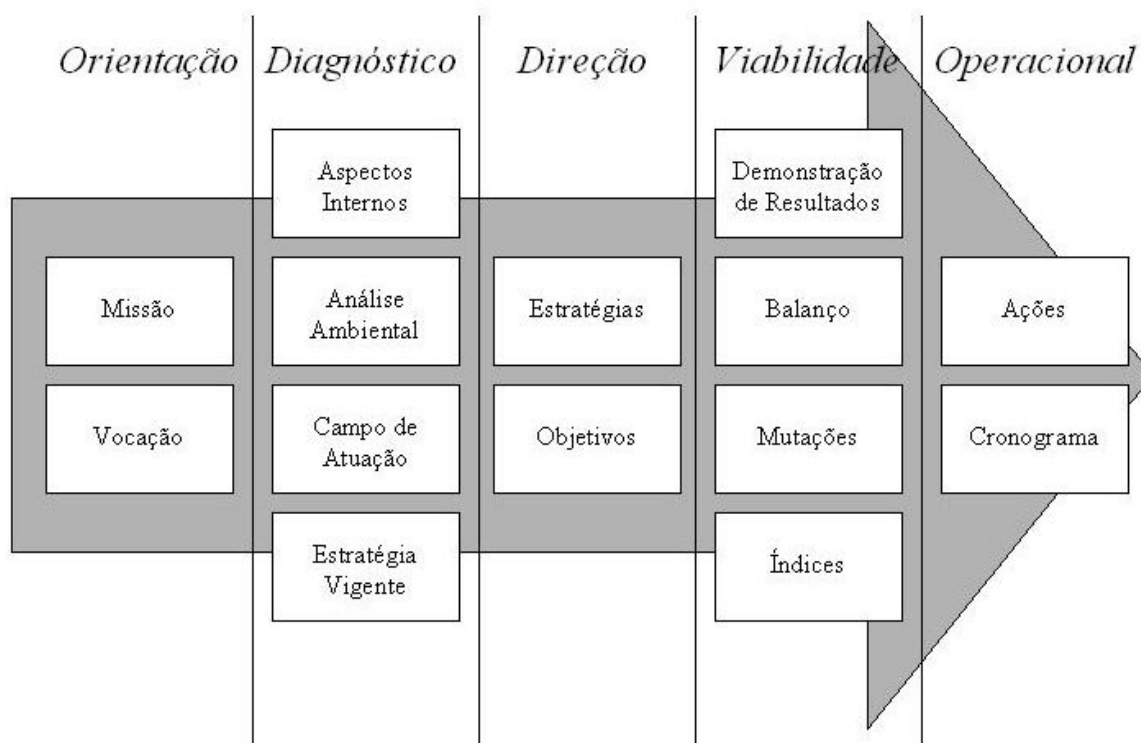
Rasmussen (1990, p. 34) apresenta uma definição semelhante:

“Planejamento estratégico significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente competitivos”.

Fischmann e Almeida (1991) definem planejamento estratégico de uma forma similar aos autores anteriores. Eles dizem que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa e para sua elaboração, deve-se fazer uma reflexão do passado e o futuro da empresa, para saber se o que se deseja está correto, nas condições que possui. Também se deve fazer uma análise do ambiente para descobrir suas oportunidades e ameaças e seus pontos fortes e fracos. Oliveira (2001) mostra um modelo de planejamento estratégico na figura 1.

Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira, 2001, p. 42



Oliveira (2001, p. 32), coloca que há certa dificuldade em definir o conceito de planejamento estratégico e sua real abrangência. Para ele o planejamento estratégico tem cinco dimensões principais. A primeira dimensão diz respeito ao assunto que o

planejamento irá abordar, seja ele pesquisas, lançamentos de novos produtos, finanças, marketing entre outros. A segunda dimensão diz respeito aos elementos presentes e utilizados no planejamento estratégico, tais como objetivos, programas, normas ou procedimentos. A terceira dimensão nos remete a dimensão de tempo, sendo de curto, médio ou longo prazo. A quarta dimensão diz respeito às características do planejamento estratégico, suas qualidades, sua complexidade ou seu nível (estratégico, tático ou funcional). A quinta dimensão corresponde às unidades funcionais onde o planejamento é elaborado.

Assim de acordo com Oliveira (2001) para definir o planejamento estratégico, deve-se considerar estas dimensões e trabalhar sobre as mesmas para o alcance de uma situação futura, eficiente e efetiva, alocando os recursos necessários da melhor maneira possível para a organização.

O planejamento é uma tomada de decisão que contém três características especiais (ACKOFF, 1976, p. 76):

- Acontece antes de qualquer ação. Ocorre uma tomada de decisão antecipada;
- Envolve muitas decisões interdependentes, formando um sistema de decisões;
- Deve ser elaborado para a produção de um estado futuro, com o intuito de aumentar as probabilidades de acertos e mitigar os riscos.

Ackoff (1976) e Oliveira (2001) afirmam que o planejamento estratégico é um processo contínuo de pensamento sobre o futuro que deve sempre ser revisto e não pode ser tratado como um ato isolado. A elaboração adequada do planejamento estratégico é mais importante do que o seu produto final. O plano não é um relatório final de um processo de planejamento e sim um projeto intermediário.

O planejamento tem como princípio a crença de que o futuro pode ser modificado, através de uma atuação no presente. Deve conter objetivos e metas. Os objetivos são situações futuras que a organização valoriza, são os frutos que se deseja ter do planejamento. As metas são objetivos a serem conquistados, mas em determinado período de tempo (ACKOFF, 1976). É necessário que as empresas verifiquem quais estratégias irão aplicar aproveitando oportunidades e reduzindo ameaças, já que a empresa opera em dois níveis de tempo: presente, que trata dos fatos rotineiros; e o futuro que deve ser planejado para a continuidade do empreendimento (RASMUSSEN, 1990).

Para alcançar tais objetivos e metas as organizações devem considerar os meios disponíveis, avaliá-los e também desenvolver novos meios, a fim de atingir os objetivos e metas propostas. A organização deve compreender seu sistema de fornecimento, de distribuição e marketing, seus consumidores, concorrentes e seu ambiente. Só assim ela poderá analisar os meios disponíveis e/ou criar novos. Deve também verificar quais os recursos necessários para atingir as metas e objetivos. São quatro os principais recursos: dinheiro; instalações e equipamentos; materiais, suprimentos e serviços; e pessoal ou mão de obra (ACKOFF, 1976).

Além do planejamento geral, o planejamento de pessoal tem fundamental importância dentro do planejamento estratégico, segundo Ackoff (1976) é preciso colocar as pessoas certas nos lugares certos. Tratar das pessoas não apenas como recursos, mas humanamente podendo tornar os resultados melhores do que o esperado (ACKOFF, 1976). É recomendável que todos os níveis e hierarquias da gestão participem das disciplinas de elaboração de um plano estratégico, com responsabilidades condizentes ao seu cargo, quanto menor a hierarquia menor o grau de informações classificadas. Evitando a saída destas informações estratégicas para concorrentes (RASMUSSEN, 1990, p.47).

Por fim, após ter definido planos, objetivos, metas, os meios e recursos necessários vem a implementação, fornecendo informações aos responsáveis, medidas de desempenho e motivação para atuar de forma a atingir os objetivos da organização. Ackoff (1976) destaca que para atingir os objetivos da organização devem ser executados cinco passos:

- Análise do fluxo de decisões: identificação das decisões e das ações da organização. Pode ser feito através de diagramas que mostrem a relação entre as decisões e as ações;
- Elaboração de modelos: modelar os sistemas de tomada de decisão e verificar quais informações serão necessárias para a tomada de decisão. Alguns modelos necessitam da subjetividade dos administradores;
- Necessidades de informações: verificar quais variáveis não controláveis são necessárias para a tomada de decisão. A opinião dos administradores sobre quais informações são importantes deve ser levada em consideração;
- Decisões e funções: as decisões tomadas pela administração devem ser agrupadas e atribuídas a pessoas ou grupo de pessoas que se tornem responsáveis pela sua execução;
- Medidas e motivação: medidas de desempenho devem ser criadas para cada pessoa ou grupo dentro da organização, a fim de direcionar os esforços para os objetivos globais da organização. Os incentivos aos indivíduos devem estar alinhados a comportamentos que gerem resultados e auxiliem o alcance dos objetivos organizacionais.

As organizações devem estar preparadas para efetuar revisões periódicas em seu planejamento a fim de descobrir eventuais falhas e para lidar com as surpresas. Para tanto, faz-se necessário o uso de controles. Controlar é o ato de avaliar os resultados das decisões tomadas durante o processo de planejamento após as suas implantações, além de corrigir eventuais desvios (ACKOFF, 1976).

O planejamento estratégico se mostra uma ferramenta eficaz, desde que associado com uma estrutura bem formulada, propõe assim um diagnóstico dos ambientes operacionais. É necessária a participação de todas as diversas hierarquias para evitar ameaças fatais para o empreendimento. Planejamento estratégico pode ser definido como uma metodologia para desenvolver uma gestão eficaz e uma metodologia científica para utilizar racionalmente os recursos escassos. Faz a transição do presente para o futuro. Constitui-se um método que analisa o complexo ambiente externo empresarial e tenta controlá-lo. É “um método eficaz para se manipular as complexidades da demanda interna da empresa (...) para garantir uma continuidade e um crescimento ordenado do empreendimento” (RASMUSSEN, 1990 p. 39).

Ansoff e McDonnell (1993) criticam o planejamento estratégico. Para eles o planejamento estratégico se tornou um mero preenchimento de formulários, seus resultados eram demorados demais, fazendo os administradores resistirem a essas mudanças. Conforme surgiam novos desafios, surgiam também novos modelos de administração. Alguns fracassavam e logo eram descartados, os que funcionavam eram postos em prática, até surgir outro que o substituísse.

A principal crítica em relação ao planejamento estratégico foi de que era uma invenção inadequada e que não resultaria melhoria no desempenho da empresa. Acreditava-se que em um ambiente estável, o planejamento em longo prazo poderia ser suficiente. Mas em um ambiente turbulento as decisões deveriam ser tomadas com base na experiência dos administradores (MINTZBERG, 1973 *apud* ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Outros pesquisadores que não aceitavam esse ponto de vista, buscaram uma pesquisa onde provasse o contrário, foi feita a fim de saber se as fusões e aquisições baseadas no planejamento estratégico eram mais bem sucedidas do que as baseadas na intuição e experiência. E os resultados foram de que as empresas que planejavam aquisições e a executavam tiveram desempenho significativamente superior em relação às aquisições oportunas e sem planejamento de execução (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

As premissas da escola de planejamento são que as estratégias devem resultar de processos controlados, sendo decompostas em etapas diversas, cada uma delineada por *check-lists* e apoiada por técnicas de planejamento. O processo tem como responsável, teoricamente, o executivo principal, mas na prática a responsabilidade é dos planejadores das estratégias. As estratégias, quando prontas devem tornar-se explícitas para serem implementadas (MINTZBERG *et al*, 2004).

METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou-se de uma pesquisa exploratória e bibliográfica, qualitativa com múltiplos estudos de casos. Foi realizado com contornos dedutivos, pesquisa exploratória e bibliográfica, qualitativa com amostra não probabilística por conveniência e um estudo de caso múltiplo (YIN, 2006). Com base nos critérios de número de funcionários e faturamento anual do Sebrae (2007) foram determinadas três empresas supermercadistas objetos deste estudo. As empresas selecionadas foram escolhidas segundo uma amostra de conveniência. A fim de constatar a existência de planejamento estratégico realizaram-se entrevistas com os gestores e também observação não participativa com a finalidade de se verificar as fontes de evidências que poderiam vir a ser traços de planejamento estratégico.

ANÁLISE DOS RESULTADOS:

Concluídas as entrevistas e observações verificaram-se pontos em comuns nas empresas visitadas. A ordem de análise será estruturada de acordo com o planejamento estratégico. Para a verificação destes pontos foi utilizado como roteiro Fischmann e Almeida (1991). Estruturado o quadro compararam-se pontos abordados na entrevista e observação e identificou-os na teoria abordada.

As previsões de condições externas e análise do macro ambiente são realizadas de forma distintas com algumas semelhanças nas empresas visitadas, na empresa A o método utilizado é o *feeling* dos diretores, conversas com funcionários e outros empresários do setor, reuniões internas com a gerência, e busca de informações de jornais e revistas especializadas, além da assessoria de contadores e advogados. Já a empresa B, utiliza-se de informações da Associação Paulista de Supermercados - APAS, informativos e pesquisas do setor, além de coletar informações juntos aos clientes, utiliza ainda revistas especializadas, jornais e assessoria de contadores e advogados para questões específicas. Na empresa C o método utilizado é o acompanhamento da sazonalidade das *commodities* e coleta de informações na APAS, noticiário nas televisão, visão e experiência dos diretores, além de contatos com o contador, o gestor cita como exemplo que nos anos 70 o que importava era o preço baixo e era isso que se buscava, eles têm consciência de que os produtos podem aumentar de preço com uma substituição tributária. Nas observações realizadas foi comprovado o uso dos mecanismos citados na entrevista. Essa previsão é importante para reduzir os riscos e antever tendências do ambiente externo.

A análise da concorrência é importante para acompanhar os passos da concorrência e medir os pontos que podem ser atacados de forma a obter vantagens sobre os mesmos. Na

empresa A essa análise é feita através de visitas aos mesmos, análise dos folhetos promocionais e informações dos próprios clientes, já a empresa B, faz essa análise por meio de informações das associações de classe, visitas aos concorrentes, recolhimento dos folhetos promocionais, pesquisa de preço dos produtos de cesta básica. A empresa tem como principal ferramenta a análise do folheto promocional e acompanhamento dos preços dos concorrentes diretos da região. Seu principal diferencial é a comunicação e o atendimento. Na observação comprovou-se a utilização de visitas às outras lojas como a principal ferramenta para análise do ambiente concorrencial. Sobre o planejamento de diversos cenários sobre um fato nenhuma das empresas apresentou uma evidência e foi comprovado na observação que nenhuma empresa apresenta tal evidência. No quadro 1 há uma análise ambiental com informações das entrevistas realizadas.

Quadro 1 – Análise Ambiental por meio de entrevistas

Análise Ambiental			
	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C
Previsões de condições externas	Observa o mercado externo através do seu <i>feeling</i> de mercado, conversas com os empresários do setor e funcionários, concorrentes com vínculos familiares e concorrentes distantes. Reuniões dentro da própria organização.	Busca informações na APAS, nos informativos e pesquisa do setor, além de alguns clientes da região passam algumas informações.	Acompanham os preços das <i>commodities</i> identificando pontos de sazonalidade. Utiliza a associação de supermercados e a associação comercial para coletar informações.
Análise do Macro ambiente	Através de jornais e revistas especializadas, além de informações sobre legislação e regras provenientes de contadores e advogados.	Através de jornais e revistas especializadas, além de informações sobre legislação e regras provenientes de contadores e advogados.	Noticiário da TV e associação de supermercados, associação comercial e suporte do contador fornecem informações importantes. Identificam as necessidades do cliente pela visão do dono e experiência.
Análise da concorrência	Levanta informações através de visitas nos concorrentes (junto com colaboradores), recolhe panfletos e levanta informações através dos próprios clientes.	Opiniões dos clientes e das informações provenientes da ABRAS e da APAS, através de folhetos de promoções e visitas para verificar os preços da cesta básica.	Principalmente pelo jornal, analisam pelo <i>feeling</i> . Consciência da concorrência indireta. Acompanhamentos semanais dos preços dos concorrentes.

Fonte: Os autores com base nas entrevistas realizadas em abril/2008

No quadro 2 há uma análise ambiental com as observações realizadas.

Quadro 2 – Análise ambiental por meio de observação

Análise Ambiental			
	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C
Previsões de condições externas	Visitas outras lojas.	Revistas especializadas.	Revistas especializadas.
Análise do macro ambiente	Assinatura de jornal para funcionários, conversa com clientes, TV, contatos com outros profissionais.	Revistas do setor, jornal, televisão, contatos profissionais.	Revistas do setor, jornal, televisão, contatos profissionais.
Análise da concorrência	Visitas outras lojas.	Visitas em lojas, propagandas.	Visitas em lojas.

Fonte: Os autores com base em observações realizadas em maio/2008

Na análise das condições internas da organização encontram-se evidências de como acontece a análise de fluxo e tomada de decisão nas empresas A e B, a empresa C não apresenta evidências, as decisões são centralizadas e é comprovado na observação. Na empresa A há um pequeno indício dessa tomada de decisão, é uma empresa familiar e eles acatam alguns conselhos dos membros mais velhos. Na empresa B eles realizam reuniões com os encarregados todas as semanas, trocando informações dos clientes e escolhendo a melhor decisão. Em nenhuma das empresas foi possível comprovar por meio de observação, provavelmente devido ao fato desse aspecto ser do nível mais alto da hierarquia. É importante essa identificação para ver a relação entre as decisões e ações tomadas, verificando indícios se há um planejamento nesse aspecto.

Dentro do planejamento estratégico está o planejamento de pessoal é necessário pessoal que atendam as necessidades da empresa e se encaixem no perfil para atingir os resultados almejados. As três empresas fazem uso de RH terceirizado para a contratação, a empresa A e B traça um perfil do funcionário ideal e encaminha para a empresa de RH. Na empresa A eles utilizam-se de um ranking de funcionários como forma de incentivo, há um período de três meses para o funcionário com baixo desempenho se adaptar, caso contrário ele é desligado da empresa, eles têm treinamento constante e contato direto com os funcionários mais antigos. Foi possível identificar na observação a parte de treinamento que os funcionários recebem de fornecedores, da consultoria de RH, Sebrae, etc. Funcionários mais antigos funcionam como “padrinhos”, conseguindo estágios em outras empresas, a empresa de RH funciona como um canal entre funcionários e diretores. A empresa B utiliza-se de um período de três meses de experiência para verificar se o perfil do funcionário é o que realmente se encaixa com a empresa, os funcionários recebem treinamentos específicos para a função que irão atuar e treinamento de atendimento. Na empresa B foi possível identificar, por meio de observação, a parte do treinamento que também é oferecida por fornecedores, APAS e internamente por funcionários mais antigos. Na empresa C eles utilizam-se de cursos de motivação para diminuir a rotatividade e por observação verificou-se há treinamentos da mesma forma da empresa A e B.

No planejamento de recursos necessários nenhuma empresa apresentou uma evidência, apenas na observação a empresa A apresentou indícios de utilizar o *feeling* para esse

aspecto. A importância de fazer esse levantamento é diminuir os esforços da empresa, tornando-a mais eficiente.

Ainda dentro da análise das condições internas da organização, as empresas B e C falam que nas aspirações dos funcionários, aqueles que se empenham na organização são valorizados crescerem na empresa, na observação foi comprovado que a maioria dos encarregados vieram de posições mais baixas. Na empresa A embora não tenha apresentado esse aspecto na entrevista, foi possível por meio da observação identificar que eles fornecem oportunidades para empregados que tenham interesse em crescer, tem consciência que a maioria dos empregados são jovens no primeiro emprego – Jovem Aprendiz – e muitos estão temporariamente, a consultoria de RH também tem consciência disso. No quadro 3 identifica-se os principais pontos abordados da condição interna da organização na entrevista.

Quadro 3 – Análise das condições internas da organização por meio de entrevista

Análise das condições internas da organização

	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C
Analise do fluxo e tomada de decisão	Empresa predominantemente familiar, com decisões centralizadas, porém com o aval de um conselho de membros mais velhos.	Reuniões realizadas com os encarregados toda semana e se possível diariamente. Os encarregados dos setores passam as necessidades da loja e dos clientes para a diretoria.	Sem evidências das análises de fluxos. Decisões centralizadas.
Planejamento de pessoal	Contratações realizadas por RH terceirizado. O incentivo ao funcionário é feito através de um ranking dos melhores funcionários. Treinamentos e por contatos com os funcionários mais antigos.	Contratações realizadas por RH terceirizado (consultoria). Contrato de experiência para verificar o perfil do funcionário. Cursos específicos da função, treinamento de atendimento, treinamento de comportamento dentro da loja.	Contratação feita por RH terceirizado. Fornecem treinamento, cursos, motivações para diminuir rotatividade.
Aspirações dos funcionários	Sem evidências.	Funcionários que demonstram interesse podem subir pela organização.	Funcionários que se empenham são valorizados para crescerem na empresa.

Fonte: Os autores com base nas entrevistas realizadas em abril/2008

No quadro 4 verifica-se os pontos abordados das condições internas da organização por meio de observação.

Quadro 4 – Análise das condições internas da organização por meio de observação

Análise das condições internas da organização

	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C
Planejamento de pessoal	Treinamento (APAS, fornecedores, consultoria de RH, SENAC e SEBRAE). Estágio em outras empresas (apadrinhados).	Treinamento – APAS, Fornecedores, Interno.	Treinamento – APAS, Fornecedores, Interno.
Aspirações dos funcionários	Oportunidades para crescimento na empresa. Com consciência do contexto (inexperiência, 1º emprego) para manter funcionários.	Oportunidades para crescimento interno - Encarregados vieram de baixo.	Oportunidades para crescimento interno - Encarregados vieram de baixo.

Fonte: Os autores com base em observações realizadas em maio/2008

A análise da direção em relação à fixação de metas e objetivos é importante para verificar se há algum plano para o futuro. Na empresa A, foi possível verificar traços de fixação de objetivos e metas, quando mostra planos de comprar a vizinhança para uma futura expansão e quando se nota uma meta de crescimento em torno de 60% a.a., na observação não foram encontrados indícios, já a empresa B também tem planos para uma futura compra da vizinhança para expansão, quer implementar a venda de pratos prontos e ainda tem objetivos de integração através de uma rede supermercadista, na observação foi verificado que há uma fixação de metas em alguns setores, mas informalmente e na empresa C, não foi encontrado na entrevista e na observação nenhum tipo de evidência sobre esse assunto.

No que diz respeito a análise de viabilidade das estratégias de uma maneira geral as empresas apresentaram poucas evidências tanto pela entrevista quanto pela observação. Nenhuma das empresas apresentou evidências na entrevista e na observação que possuíam uma estratégia vigente. Procurando por evidências de *check-list* formais das condições internas, verifica-se que as empresas não mostram evidências que usam *check-list* formais, utilizando apenas relatórios e *check-list* informais. Vale ressaltar, como evidenciado pela entrevista com o responsável pela empresa C, que a mesma realiza pesquisa tanto com seus funcionários quanto com seus clientes sobre suas condições e obteve resultados dentro do esperado. A importância dessa análise diz respeito a organização ter auto conhecimento de seus pontos fracos e fortes para futuras melhorias.

No que diz respeito às análises financeiras, de viabilidade e análise de risco das estratégias e objetivos; observa-se que nas três empresas essa análise é realizada através do *feeling* dos administradores sobre as condições de seu negócio e do mercado em geral. Esses pontos são de suma importância para organização para evitar que os administradores enfrentem dificuldades financeiras e desperdicem esforços em objetivos que possam não os recompensar adequadamente.

Quando procurado por indícios sobre se as empresas centralizam suas estratégias setoriais através de um plano mestre central, não se verificou indícios sobre isso através de

entrevista. Porém pela observação das atividades da organização foi possível ver que a empresa A tem consciência das estratégias setoriais e de sua integração para atender bem ao cliente, porém a empresa ainda não centraliza todas essas estratégias em um único plano mestre. Já na empresa B, verificou-se que alguns setores têm suas estratégias definidas, porém novamente sem estar centrada em um plano único. A empresa C não apresentou evidências. Vale destacar a importância de um plano mestre com as estratégias para que os administradores tenham uma visão geral se as diversas áreas da organização estão focadas para a busca de um único objetivo comum. No quadro 5 a viabilidade das estratégias abordadas na entrevista.

Quadro 5 – Viabilidade das estratégias por meio de entrevista

Viabilidade			
	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C
Check list formais das condições internas	Sem evidências.	Fazem <i>checklist</i> porém de maneira informal.	Não há <i>checklist</i> formais. Fez pesquisa com empresa de marketing para avaliar a qualidade do serviço. Pesquisa feita com funcionários e clientes.

Fonte: Os autores com base nas entrevistas realizadas em abril/2008

No quadro 6 a viabilidade das estratégias evidenciadas por meio de observação.

Quadro 6 – Viabilidade das estratégias por meio de observação

Viabilidade das estratégias			
	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C
Check list formais das condições internas	Poucas evidências, relatórios informais (agenda dia-a-dia).	Sem evidências.	Sem evidências.
Formalização de um plano mestre, com todas estratégias	Consciência da importância de cada setor, trabalho em equipe para atender bem ao cliente. Não há um plano mestre.	Estratégias de alguns setores, sem plano mestre.	Sem evidências.

Fonte: Os autores com base em observações realizadas em maio/2008

Na análise do setor operacional, as empresas A e C não possuem cronograma de implementação. Somente durante a observação na empresa B se verifica a existência de cronogramas, porém não são cumpridos, ou seja, sem auxílio algum. Quanto ao controle estratégico, não há nenhuma evidência nas três empresas que suporte a confirmação de tal controle.

Já no controle financeiro, a empresa A não apresenta nenhuma evidência que prove seu uso, não realiza controle financeiro através de balanço. Na entrevista com a empresa B, foi verificado a realização de um controle financeiro por meio do fluxo de caixa e balanço,

além de realizar um controle de custos e despesas de maneira informal. No encontro com a empresa C, verificou-se um controle feito de forma simplificada, procurando o lucro e caso houver possíveis prejuízos verifica-se onde está o problema. Foi observado nas empresas B e C, que há um controle feito através da conta corrente (C/C), analisando os demonstrativos de transações financeiras e assim, controlando suas operações monetárias. Também se faz o uso de conta garantida, destinado a atender as necessidades de capital de giro de curto prazo das empresas.

No controle operacional, na empresa A os superiores passam as metas para os funcionários que serão avaliados pelo geral. As outras duas empresas abordam a importância que se deve ter com o estoque, sendo que a B monta seu estoque quando ele está baixo, acompanha visualmente, ou por oportunidades de compra, já a C tem o conhecimento sobre o estoque de segurança utiliza premissas básicas, como por exemplo, primeiro produto a entrar é o primeiro sair - método PEPS.

Na observação realizada sobre o controle operacional, há semelhanças básicas, as três empresas fazem contagem de estoque, controle de vencimentos, relatórios de saída e pesquisas de preços. Na empresa A se faz relatórios de custos, relatórios de pedidos para entrada que é um relatório consolidador e utiliza de agenda para auxílio no dia a dia. Já a empresa B, faz uso da curva ABC para examinar seus estoques, permitindo uma melhor administração.

Em métodos de correção de erros, foi verificado na observação que há um *feedback* dos clientes nas três empresas, já na entrevista, não houve indício em nenhuma das três empresas.

No quadro 7 os principais pontos abordados na entrevista sobre o operacional dos supermercados.

Quadro 7 – Implementação e Controle por meio de entrevista

Operacional (Ações e cronograma) - Implementação e controle

	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C
Controle financeiro	Não realiza controle financeiro através de balanço, apesar de buscar a implementação do mesmo.	Realiza de forma primária através de fluxo caixa além de controle através de balanço. Controle de custos e despesas feito informalmente. Este serviço é realizado principalmente pelos sócios da organização.	Colocado no papel de forma simples."Se sobrar sobrou se não sobrar verificam onde está o problema".

Controle operacional	Metas são passadas para os funcionários e avaliadas pelo resultado geral.	Controle de estoque feito por falta de mercadoria e por oportunidade de compras.	Controle de estoque visual, consciência da importância do estoque de segurança. Primeiro produto a entrar é o primeiro a sair (premissas básicas). Verificação do giro do produto.
----------------------	---	--	--

Fonte: Os autores com base nas entrevistas realizadas em abril/2008

No quadro 8 segue os pontos identificados na observação sobre o operacional dos supermercados.

Quadro 8 – Implementação e Controle por meio de observação

Operacional (ações e cronograma) - Implementação e controle			
	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C
Cronograma de implementação	Sem evidências.	Há cronogramas, mas não são cumpridos.	Sem evidências.
Controle financeiro	Sem evidências.	Baseado na C/C e conta garantida.	Baseado na C/C e conta garantida.
Controle operacional	Relatórios de entrada e saída, contagem de estoque, vencimento, excesso produtos, conferência (produto/quantidade/custo), relatórios de pedidos para entrada (consolidador), giro de produtos (manual e visual), preços alterados, relatórios de custos (relatórios-chave com a diretoria). Agenda como auxílio para o dia-a-dia, cotação de preços semanais.	Relatórios de saída, contagem de estoque, curva abc, margem líquida, pesquisa de preço, controle de vencimento, trocas.	Relatórios de saída, contagem de estoque, pesquisa de preço, controle de vencimento, trocas.
Métodos de correção de erros	<i>Feedback dos clientes. Feedback dos clientes. Feedback dos clientes.</i>		

Fonte: Os autores com base em observações realizadas em maio/2008

CONCLUSÃO:

Realizada a coleta de dados através dos instrumentos supra citados, realizou-se a análise de dados, confrontando as respostas dos gestores nas entrevistas com o que foi observado *in loco* pelos observadores. Procurou-se coletar evidências de relatórios formais, que conduzissem ao planejamento estratégico. Os resultados obtidos nesta pesquisa foram que apesar de não haver um planejamento estruturado formalmente nas empresas visitadas, todas elas apresentam traços de planejamento estratégico nas áreas:

- Análise Ambiental:
 - Busca de informações sobre o ambiente externo;
 - Estudo dos concorrentes, com visitas, observação das campanhas promocionais e pesquisas de preços.
- Análise das condições internas:
 - Planejamento de pessoal;
 - Aspirações dos funcionários.
- Estratégias e Objetivos:
 - Fixação de metas e objetivos.
- Operacional:
 - Controle Financeiro;
 - Controle Operacional;
 - Métodos de correção de erros.

A área operacional é aquela que apresenta a maior evidencia de planejamento estratégico, utilizando-se de ferramentas, muitas vezes sem saber, de planejamento estratégico.

Entretanto não foram encontradas traços de planejamento estratégico nos seguintes aspectos:

- Análise Ambiental:
 - Planejamento através de cenários.
- Análise das condições internas:
 - Análise do fluxo e tomada de decisão;
 - Planejamento de recursos necessários.
- Viabilidade:
 - Estratégia Vigente;
 - *Check-list* formais das condições internas;
 - Análise financeira e viabilidade de estratégias e objetivos;
 - Análise de riscos de estratégias e objetivos;
 - Formalização de um plano mestre com todas as estratégias.
- Operacional:
 - Cronograma de implementação;
 - Controle estratégico.

Este estudo fica como contribuição para todos os gestores de supermercados que pretendem introduzir o planejamento estratégico como forma de profissionalizar sua gestão, sendo possível otimizar resultados e não depender apenas do *feeling* do proprietário. Devido ao reduzido tamanho da amostra, não se pode extrapolar os resultados desta pesquisa para o todo, entretanto fica a sugestão para trabalhos futuros, nessa mesma linha, porém envolvendo uma amostra maior com a finalidade de extrapolação dos resultados, envolvendo empresas de diferentes porte, com uma comparação entre elas, em empresas de diferentes áreas de atuação.

BIBLIOGRAFIA:

ACKOFF, Russel. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1976.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

IBGE. **SUPERMERCADOS NO BRASIL. O Movimento das Grandes Empresas**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is22.pdf>> Acesso em 23/02/2008.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**, 2. ed., Atlas, São Paulo, 1991.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Dijalma de Pinho R. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1990.

SEBRAE. **Classificação das MPEs segundo o número de empregados**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20números/nroempregados.aspx>> Acesso em 29/08/07.

SEBRAE. **Classificação das micro e pequenas empresas segundo o faturamento bruto anual**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20números/faturamentobrutooanual.aspx>> Acesso em 29/08/07.

SUPERHIPER - **Ranking ABRAS 2007**. São Paulo: Maio/2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto alegre: Bookman, 2006.