

Planejamento estratégico para uma microempresa: estudo de caso em um supermercado do Rio Grande do Sul

Strategic planning for a micro enterprise: case study in a supermarket in Rio Grande do Sul

Planificación estratégica para una microempresa: estudio de caso en un supermercado en Rio Grande do Sul

Recebido: 05/11/2019 | Revisado: 05/11/2019 | Aceito: 07/11/2019 | Publicado: 08/11/2019

Jocias Maier Zanatta

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9366-6500>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: josk85@hotmail.com

Mauro Alberto Nuske

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4342-7533>

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: mauronuske@gmail.com

Ismael Alan Halberstadt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5418-3995>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: ismaah@hotmail.com

Resumo

O presente estudo teve o objetivo de desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa do comércio de produtos alimentícios do Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa classificou-se quanto a abordagem, como dedutiva, quantitativa e qualitativa; quanto aos procedimentos, a pesquisa é descritiva, exploratória e um estudo de caso; e utilizou técnica de entrevista para a coleta de dados e planilha eletrônica do Microsoft Excel® para análise dos dados. Durante o estudo foram realizadas as cinco etapas do planejamento estratégico, que compreendem, definir o negócio, missão, visão e princípios, avaliar os ambientes interno e externo, construir a postura estratégica, elaborar os objetivos estratégicos e metas e, criar planos de ação para monitoramento. Conclui-se com o estudo, que o Supermercado Alpha se encontra na postura estratégica de desenvolvimento, em que é possível potencializar os pontos fortes e maximizar as oportunidades.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Microempresa; Supermercado.

Abstract

This study aimed to develop a strategic planning for a microenterprise of the food products trade of the state of Rio Grande do Sul. The research was classified as the approach, as deductive, quantitative and qualitative; Regarding the procedures, the research is descriptive, exploratory and a case study; and used interview technique for data collection and Microsoft Excel® spreadsheet for data analysis. During the study the five stages of strategic planning were carried out, which include defining the business, mission, vision and principles, evaluating the internal and external environments, building the strategic posture, elaborating the strategic objectives and goals, and creating action plans to monitoring. The study concludes that Alpha Supermarket is in the strategic development posture, where it is possible to potentialize strengths and maximize opportunities.

Keywords: Strategic planning; Microenterprise; Supermarket.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo desarrollar una planificación estratégica para una microempresa del comercio de productos alimenticios del estado de Rio Grande do Sul. La investigación se clasificó como el enfoque deductivo, cuantitativo y cualitativo; En cuanto a los procedimientos, la investigación es descriptiva, exploratoria y un estudio de caso; y utilizó la técnica de entrevista para la recopilación de datos y la hoja de cálculo de Microsoft Excel® para el análisis de datos. Durante el estudio se llevaron a cabo las cinco etapas de planificación estratégica, que incluyen la definición del negocio, la misión, la visión y los principios, la evaluación de los entornos internos y externos, la construcción de la postura estratégica, la elaboración de los objetivos y metas estratégicos y la creación de planes de acción para monitoreo El estudio concluye que Alpha Supermarket está en la postura de desarrollo estratégico, donde es posible maximizar las fortalezas y maximizar las oportunidades.

Palabras clave: Planificación estratégica; Microempresa; Supermercado.

1. Introdução

O quantitativo de microempresas está em ascensão com estimativa para o ano de 2022 de 4,66 milhões de empreendimentos, atualmente, 20,3% das microempresas estão

concentradas na região sul do País, 47,2% são do setor de comércio, e a atividade de comércio de produtos alimentícios (minimercado, mercearias e armazéns) é a segunda com maior representatividade (Sebrae, 2018).

As organizações estão inseridas em um ambiente competitivo, dinâmico e de incertezas políticas e econômicas, em que o sucesso de um empreendimento passa pela gestão e planejamento eficaz (Zanatta; Dieckow & Nuske, 2016). Neste contexto, o planejamento estratégico consolidou-se como uma importante ferramenta de gestão, amplamente difundida e responsável pelo desenvolvimento organizacional (Alves et al., 2013; Moresco; Marchiori & Gouvea, 2014).

Para os gestores, tendo em vista o crescimento das organizações, o incremento no nível de complexidade e competitividade, a formulação de estratégias apresenta-se como um desafio (Pascucci & Meyer, 2011; Sausen, 2013). Em relação a estratégia, a partir da década de 60, as organizações adotaram a prática de visão de futuro e estruturação de objetivos e metas, em um contexto de mudanças, que exige constantes reposicionamentos na gestão (Sausen, 2012).

O presente estudo tem o objetivo de desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa do comércio de produtos alimentícios. A pesquisa se justifica, pelo entendimento de que a formulação de estratégias é parte fundamental do processo de planejamento das empresas (Porter, 1980; Bethlem, 2009), e apesar de sua importância, no Brasil é limitado o número de micro e pequenas empresas que elaboram o planejamento estratégico (Krakauer et al., 2012), e por fim, para ser utilizado como modelo para gestores de outras microempresas e pesquisadores.

Para tanto, o estudo está organizado da seguinte forma, após uma breve introdução ao tema, nos capítulos um e dois é descrito o referencial teórico sobre planejamento estratégico e as etapas para sua elaboração, na terceira sessão é apresentado o caminho metodológico da pesquisa, na sessão seguinte a análise e discussão dos resultados, e por fim, as considerações finais da pesquisa.

2. Referencial teórico

Neste capítulo é realizado um breve resgate teórico sobre a temática do planejamento estratégico e as etapas para sua elaboração, com o foco no caráter prático de sua aplicação.

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento empresarial não se resume ao processo formal de planejamento estratégico, podendo ser entendido como o conjunto das atividades de planejamento em todos os níveis da empresa (Terence, 2002). No entanto, o planejamento estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura organizacional, e deve direcionar e estar alinhado com o planejamento nos demais níveis (Ferreira et al, 1997).

O planejamento é o processo em que um grupo de pessoas escolhidas pela organização determinam antecipadamente a visão de futuro e como fará para atingir seus objetivos, utilizando-se da elaboração de planos de ação e metas (Silva, 2007; Certo, 2003). O Quadro 1 apresenta os principais momentos da evolução do planejamento estratégico.

Quadro 1 - Períodos do planejamento estratégico

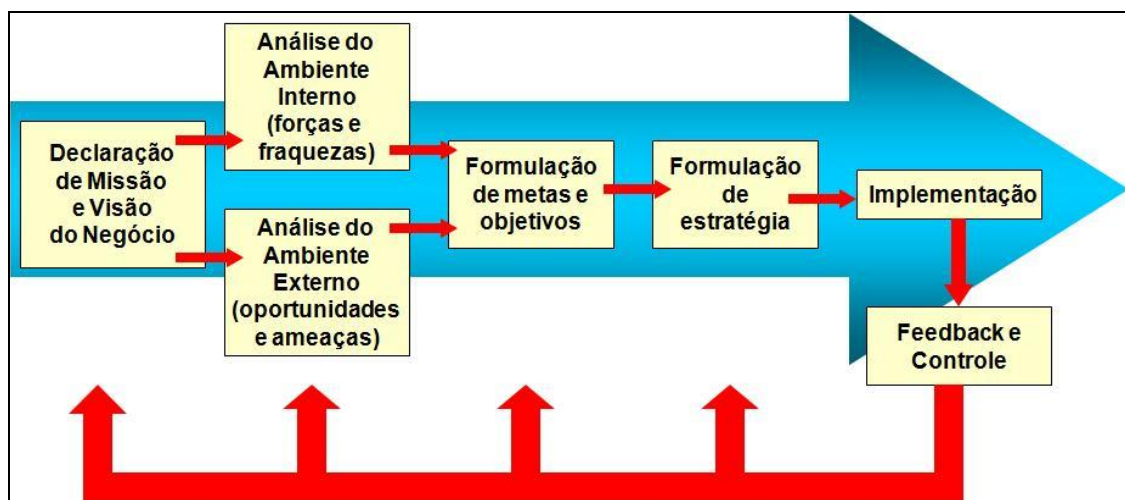
Período	Contexto
Década de 50	Planejamento Financeiro: o foco do planejamento era a área financeira, ou seja, as questões básicas analisadas eram as seguintes: quais são as perspectivas de receitas? Os custos serão cobertos? O orçamento para as atividades foi previsto? O orçamento anual prevê os novos projetos?
Década de 60	Planejamento à Longo Prazo: o planejamento era percebido como uma ferramenta para prever questões à longo prazo, para análise de tendências e de lacunas de mercado. Nessa época o planejamento servia como cartilha, com orientações fixas, sem previsões para mudanças de condutas e ações. O que não estava previsto não poderia ser realizado.
Década de 70	Planejamento Estratégico: Iniciou-se a percepção do Planejamento Estratégico com a análise dos ambientes internos e externos e a definição da alocação de recursos. Nessa fase, o planejamento tornou-se mais flexível, embora prevalecendo fórmulas simplistas para resolução dos problemas.
Década de 80	Administração Estratégica: As empresas determinam objetivos a serem alcançados e definem ações alinhadas aos objetivos traçados. As atividades de Planejamento são integradas as de controle, direcionadas às unidades de negócios e são estimuladas as áreas de apoio, principalmente para suporte dos profissionais, tais como desenvolvimento organizacional e motivação.
Década de 90	Administração Estratégica Competitiva: O planejamento passa a ser utilizado de forma holística, integrada a visão e missão da empresa. As estratégias são definidas a partir da orientação da filosofia e identidade da empresa (visão, missão, valores e credos), sempre considerando os contextos dos ambientes externos e internos. As mudanças são percebidas como oportunidade e proporcionam flexibilidades na elaboração e execução do planejamento, ajustando-se aos cenários que vão se constituindo.

Fonte: Adaptado de TAJRA (2008, pág. 64 e 65).

No Quadro 1, nota-se a evolução do planejamento empresarial, que iniciou com a predominância do planejamento financeiro e avançou para o foco na administração estratégica competitiva, o que ressalta a importância do planejamento estratégico.

A Figura 1 ilustra o processo de planejamento estratégico, suas etapas, e evidencia o ciclo de melhoria contínua com constante *feedback* e controle. Este processo é similar ao ciclo PDCA, que é uma ferramenta de fácil utilização e aplicação, no qual permite o gestor planejar, executar, verificar e atuar corretivamente nos processos, em busca da melhoria contínua (Slack et al, 1999).

Figura 1 - Processo do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Dornelas, 2008 apud Kotler, 1998.

A Figura 1 ilustra de forma prática as etapas do processo de planejamento estratégico, que serão descritas de forma didática no tópico seguinte.

2.2. Etapas para a elaboração do planejamento estratégico

Para fins deste estudo e facilitar sua replicação, foram consideradas cinco etapas para a elaboração do planejamento estratégico, que são: 1) definição do negócio, visão, missão e princípios da organização; 2) análise do ambiente organizacional; 3) postura estratégica; 4) formulação das estratégias, objetivos e metas e; 5) plano de ação e monitoramento e avaliação das estratégias estabelecidas. Estas etapas são explicadas na sequência.

A etapa inicial, que compreende a definição e/ou atualização do negócio, visão, missão e princípios, é a sustentação para todo o planejamento que será realizado e reflete a razão de existir da organização. A missão é o objetivo e os valores da empresa, explica a razão de existir, enquanto a visão está relacionada ao direcionamento do futuro (Bateman & Snell, 1998; Dornelas, 2008).

Sabe-se que as organizações são sistemas abertos que sofrem influência do meio em que estão inseridas (Bateman & Snell, 1998), nesse sentido, elas tem a necessidade de agregar vantagem competitiva, e para isso se torna essencial a análise do ambiente interno e externo com ênfase na determinação de ameaças e oportunidades existentes (Hampton, 1992). Na segunda etapa é realizada a análise do ambiente organizacional a qual precede e é fundamental para a definição da postura estratégica. O Quadro 2 descreve a análise do ambiente interno e externo.

Quadro 2 – Análise dos ambientes

Ambiente Externo	Ambiente Interno
Oportunidades são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização.	Forças são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o seu desempenho.
Ameaças são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar negativamente o desempenho da organização.	Fraquezas são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente o seu desempenho.

Fonte: Vasconcelos Filho e Pagnocelli, 2001.

O Quadro 2, descreve a análise dos ambientes (externo e interno) e define o que são as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas organizacionais.

Na etapa seguinte é definido a postura estratégica da organização, que consiste em analisar as oportunidades e ameaças e as forças e fraquezas, para determinar o caminho a ser seguido para atingir os objetivos, e divide-se em quatro tipos, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Posturas estratégicas

Postura estratégica	Descrição
Desenvolvimento	O ideal de Postura Estratégica. Nesse quadrante a organização encontra-se em sua

	plenitude, podendo potencializar seus pontos fortes e maximizar as oportunidades.
Crescimento	O impacto dos pontos fracos não é tão agudo. Aliás, nessa Postura a organização pode partir para eleger objetivos e estratégias que não apenas potencializemos pontos fortes como também aproveitar mais intensamente as oportunidades que o ambiente externo oferece.
Manutenção	Não apresenta a fase aguda da sobrevivência. Todavia, poderá simultaneamente atuar com objetivos e estratégias para eliminar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes. Permanece a nuance das ameaças.
Sobrevivência	Deverá pautar por objetivos e estratégias emergenciais no sentido de eliminar os pontos fracos. É uma postura preocupante. As ações deverão pautar pela rapidez e tentar diminuir o impacto das ameaças. Esta postura demonstra uma fragilidade singular da organização.

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro, 2003

No Quadro 3 é explicado os quadrantes da postura estratégica, que são: desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência. Essa análise é importante para a definição do direcionamento estratégico da organização.

Ao correlacionar os dados da análise do ambiente organizacional define-se em qual quadrante (ver Figura 2) a organização está no atual estágio, para então, seguir para a próxima etapa que é a formulação de estratégias, objetivos e metas.

Figura 2 – Postura estratégica (quadrantes)

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES	POSTURA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • de Mercado • de Produção • Financeiro • de Capacidades • de Estabilidade • Diversificação 	POSTURA ESTRATÉGICA DE CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • Parceria • Expansão
	AMEAÇAS	POSTURA ESTRATÉGICA DE MANUTENÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização

Fonte: Oliveira, 1998.

A quarta etapa, é o momento de formulação das estratégias, objetivos e metas, tendo como premissa o quadrante da postura estratégica identificado para o atual momento da organização, sendo etapa chave para o alcance do desempenho organizacional desejado. Neste momento os gestores devem compreender a estratégia como um conjunto de regras e diretrizes de tomada de decisão que diz respeito a orientação do comportamento e escolhas dos rumos organizacionais, ou seja, a estratégia é um conjunto coerente de decisões e ações organizacionais para se posicionar de forma competitiva (Porter, 1989; Hampton, 1992; Ansoff & McDonnell, 1993).

Já em relação aos objetivos e metas, que são elementos do planejamento estratégico, o primeiro indica intenções gerais da organização, enquanto o segundo apresenta ações mensuráveis e possíveis de alcançar para contribuir para o atingimento dos objetivos traçados (Chiavenato & Sapiro, 2003; Dornelas, 2008).

A última etapa, elaboração do plano de ação e o monitoramento e avaliação das estratégias estabelecidas, consiste no desdobramento dos objetivos estratégicos e a utilização de ferramentas para controlar a direção da organização para o atingimento dos objetivos traçados. Sugere-se a utilização das ferramentas da qualidade: 5W2H, Ciclo PDCA e o *Brainstorming*. O 5W2H permite ao gestor detalhar os planos de ação para implementação, e descreve os seguintes itens: O quê, Quando, Por quê, Onde, Como, Quem e Quanto. Já o Ciclo PDCA é utilizada para gerenciar os processos e garantir o alcance dos objetivos estabelecidos, bem como a revisão e melhoria contínua (Mariani, 2005). Por fim, o *brainstorming*, que é uma técnica de levantamento de dados que tem como objetivo buscar o maior número de ideias ou informações para a solução ou melhoria de um problema (Tajra, 2008).

3. Procedimentos metodológicos

O objetivo da pesquisa é o de ultrapassar o senso comum através do método científico (Minayo, 2008). Em relação a suas principais características, a pesquisa classificou-se quanto a abordagem, como dedutiva, quantitativa e qualitativa; quanto aos procedimentos, a pesquisa é descritiva, exploratória e um estudo de caso; e utilizou técnica de entrevista para a coleta de dados e planilha eletrônica do *Microsoft Excel*® para análise dos dados.

Utilizou-se como métodos de abordagem, o dedutivo, que parte do geral para o específico, utilizando-se de teoria existente para explicar e descrever os fenômenos,

qualitativo por ser direcionado à dados descritivos e quantitativo, por utilizar triangulação ode dados numéricos para a definição da postura estratégica.

Os estudos descritivos tem como objetivo principal aprofundar a descrição de determinada realidade (Triviños, 1987). Neste sentido a pesquisa foi realizada com o proprietário da microempresa, através de entrevista não estruturada. A pesquisa exploratória permite ao pesquisador ampliar o conhecimento sobre determinado fenômeno, no caso deste estudo, o planejamento estratégico.

Para Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno dentro de seu contexto. O presente estudo de caso foi realizado em uma microempresa do setor de comércio, com atividade de comércio de produtos alimentícios (supermercado), localizada no Estado do Rio Grande do Sul, através da elaboração de seu planejamento estratégico para os próximos cinco anos, seguindo as cinco etapas de elaboração descritas no referencial teórico. Para fins de manter o anonimato da empresa, ela foi denominada “Supermercado Alpha” e o período de planejamento ilustrado foi de 2020 a 2024.

Na coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevista não estruturada, que foi realizada diretamente com o proprietário da empresa. Para a análise dos dados utilizou-se planilha eletrônica do *Microsoft Excel*®, que possibilitou a quantificação dos fatores internos e externos, e a mensuração da postura estratégica.

4. Análise e discussão dos resultados

Nesta capítulo é apresentado a análise e discussão dos resultados, que contempla: contextualização da organização objeto do estudo; definição do negócio, visão, missão e princípios da organização; análise do ambiente organizacional; postura estratégica; formulação das estratégias, objetivos e metas; e plano de ação e monitoramento e avaliação das estratégias estabelecidas.

4.1 Contextualização da organização objeto do estudo

A organização objeto do estudo foi uma microempresa do setor de comércio, com atividade de comércio de produtos alimentícios (supermercado), localizada no Estado do Rio Grande do Sul. O Supermercado Alpha iniciou suas atividades no ano de 2001, passou por ampliações de estrutura física (atuais 140m²), possui 06 funcionários, aderiu a uma rede de supermercados, e conta com amplo portfólio de gêneros alimentícios, açougue e padaria.

Caracteriza-se como uma microempresa familiar, com característica de supermercado de bairro, com horário estendido de atendimento.

Para a classificação do porte da empresa, utilizou-se a metodologia do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que define o porte das empresas de comércio e serviços da seguinte maneira: Micro, até 9 empregados; Pequena, de 20 a 49 empregados; Média, 50 a 99 empregados; e Grande, mais de 100 empregados.

4.2 Primeira etapa: definição do negócio, visão, missão e princípios da organização

Durante a entrevista com o proprietário e visita ao Supermercado Alpha, verificou-se que a empresa não possuía estabelecido o negócio, visão, missão e princípios. Definiu-se em conjunto essa primeira etapa e o proprietário foi orientado a expor essas informações em espaço visível do supermercado. O Quadro 4 descreve as informações da primeira etapa do planejamento estratégico.

Quadro 4 – Negócio, visão, missão e princípios do Supermercado Alpha

Negócio	“Oferecer produtos de qualidade que atendam às necessidades dos clientes”.
Visão	“Ser referência em atendimento, qualidade e diversidade de produtos alimentícios no ramo de supermercado na cidade, para a satisfação dos clientes, colaboradores e proprietários”.
Missão	“Oferecer produtos de qualidade, com variedade e preços competitivos, melhorando a qualidade de vida dos clientes”.
Princípios	- Excelência no atendimento; - Produtos de qualidade; - Ética e respeito ao cliente; - Satisfação e realização dos clientes, colaboradores e fornecedores; - Responsabilidade Socioambiental; - Comprometimento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Segunda etapa: análise do ambiente organizacional

Esta etapa de análise do ambiente organizacional tem grande relevância no desenvolvimento do planejamento estratégico, contudo, a estratégia não pode ser definida de forma estática, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são dinâmicas e relativas (Mintzberg, 1973).

Para a análise dos ambientes foram apresentados para o proprietário variáveis internas e externas do ambiente, para os quais foram atribuídas notas de 1 a 5 para as oportunidades e forças, e notas de -1 a -5 para as ameaças e fraquezas. No diagnóstico serão apresentados apenas os resultados de maior relevância, ou seja, oportunidade e forças que obtiveram notas 4 e 5, e ameaças e fraquezas que obtiveram notas -4 e -5. O resumo do diagnóstico do ambiente externo é apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Resumo do Diagnóstico do Ambiente Externo do Supermercado Alpha

OPORTUNIDADES	NOTA	AMEAÇAS	NOTA
1 - Crescimento demográfico	5	1 - Criatividade (empreendedorismo)	-5
2 - Qualidade dos produtos	4	2 - Atração e retenção de clientes	-4
3 – Fidelização	4	3 - Crescimento do setor	-4
4 – Localização	4	4 - Montante de compras	-4
5 - Criatividade / Inovação	4	5 - Prazos	-4
6 - Situação previdenciária	4	6 - Poder de fogo	-4
7 - Planejamento urbano	4	7 - Impostos	-4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Deve-se observar no Quadro 5 as oportunidade e ameaças relevantes. Da mesma forma, o Quadro 6 descreve o resumo do diagnóstico do ambiente interno da organização.

Quadro 6 – Resumo do Diagnóstico do Ambiente Interno do Supermercado Alpha

PONTOS FORTES	NOTA	FRAQUEZAS	NOTA
1 - Qualidade	5	1 - Inadimplência	-5
2 - Atendimento	4	2 - Margem por produto/negócio	-4
3 - Força de vendas	4	3 - Controle de estoque	-4
4 - Políticas de preços e crédito	4	4 - Créditos e cobranças	-4
5 - Promoção de vendas	4		

6 - Relacionamento com clientes	4		
7 - Localização	4		
8 - Motivação	4		
9 - Controles	4		

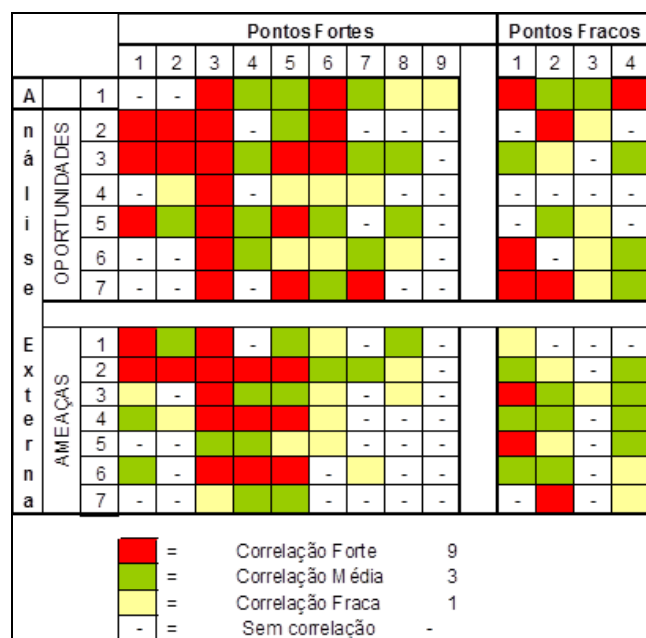
Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 6 resume os pontos fortes e fraquezas que prevaleceram na análise da organização objeto do estudo.

4.4 Terceira etapa: postura estratégica

Após realizar a análise do ambiente interno e externo, a partir de correlação das variáveis foi construída a postura estratégica do Supermercado Alpha, que direciona a elaboração dos objetivos estratégicos, de acordo com a postura estratégica definida (desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência). A Figura 3 ilustra a postura estratégica do Supermercado Alpha.

Figura 3 – Postura estratégica do Supermercado Alpha



Fonte: Elaborado pelos autores.

A correlação das variáveis resultou em uma postura estratégica de desenvolvimento, tendo neste quadrante 19 itens com correlação forte, o que demonstra a predominância de pontos fortes e oportunidades. No entanto, a postura de manutenção teve 14 itens com correlação forte, o que não pode ser desconsiderado na análise e requer cautela na elaboração dos objetivos estratégicos.

4.5 Quarta etapa: formulação das estratégias, objetivos e metas

A partir da análise do ambiente interno e externo e definição da postura estratégica de desenvolvimento, definiu-se em conjunto com o proprietário da empresa, os objetivos estratégicos e metas para as áreas de vendas, marketing, finanças e recursos humanos. O Quadro 7 descreve os objetivos estratégicos.

Quadro 7 – Objetivos estratégicos do Supermercado Alpha

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE VENDAS	Aumentar o faturamento em 10% ao ano até 2024
OBJETIVO ESTRATÉGICO DE MARKETING	Tornar-se referência no ramo de Mercado na sua área de atuação até 2022
OBJETIVO ESTRATÉGICO DE FINANÇAS	Aumentar em 5% o lucro líquido até 2024
OBJETIVO ESTRATÉGICO DE RH	Propiciar qualificação para 100% do quadro funcional até 2020

Fonte: Elaborado pelos autores.

“Metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo” (Tiffany & Peterson, 1998, p.26). Para cada objetivo estratégico foram definidos metas e planos de ação para atingimento. Não é o objetivo do estudo demonstrar todas as metas acordadas, portanto, é apresentado a seguir um resumo das metas para atingimento dos objetivos estratégicos. O quadro 8 apresenta o resumo das metas do Supermercado Alpha.

Quadro 8 – Resumo das metas do Supermercado Alpha

METAS DE VENDAS	Participar de licitações em Entidades Públicas Estaduais a partir de 2020
	Ampliar a carteira de clientes em 5% ao ano a partir de 2021
METAS DE MARKETING	Implementar um plano de Marketing para divulgar o Supermercado Alpha na mídia local até 2020
	Participar anualmente das campanhas promocionais e sorteios de prêmios aos clientes em parceria com a Rede a qual o supermercado faz parte até 2024
METAS DE FINANÇAS	Reduzir as despesas em 5% até o segundo semestre de 2020
	Analisar os principais indicadores financeiros semestralmente a partir do primeiro semestre de 2020
METAS DE RH	Oferecer cursos de Treinamento e Desenvolvimento na área de vendas para 100% do quadro funcional até 2020.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 8, que apresenta as metas do Supermercado Alpha, evidencia-se que foram consideradas metas expressadas em números e possíveis de serem alcançadas.

4.6 Quinta etapa: plano de ação e monitoramento e avaliação das estratégias estabelecidas

Conforme mencionado no referencial teórico, para esta etapa do planejamento estratégico foi proposto a utilização das seguintes ferramentas: 5W2H, Ciclo PDCA e o *Brainstorming*. Durante a elaboração do planejamento estratégico as três ferramentas foram explicadas ao proprietário do Supermercado Alpha, no entanto, para esta etapa foi utilizado somente a ferramenta 5W2H, as demais foram disponibilizadas para posterior continuidade da avaliação anual do planejamento da empresa. A Figura 4 ilustra o modelo de plano de ação utilizado para o objetivo estratégico de recursos humanos, e que foi seguido para os demais desdobramentos.

Figura 4 – Modelo de plano de ação do Supermercado Alpha

PLANO DE AÇÃO Objetivo Estratégico de RH Propiciar qualificação para 100% do quadro funcional até 2020			PÁGINA: 01 DE: 01	NÚMERO/REVISÃO: 01 HOMOLOGADO EM: 2019			
O QUE FAZER	POR QUE FAZER	COMO FAZER	ONDE FAZER	QUEM FAZER	QUANTO CUSTA (RS)	QUANDO	
						Planejado	Realizado
Propiciar qualificação para 100% do quadro funcional	Melhorar a qualidade do atendimento, incremento de vendas e a satisfação do funcionário	Através dos cursos de capacitação oferecidos pela Rede que o Supermercado Alpha faz parte	No centro de treinamento da rede que o Supermercado Alpha faz parte	Proprietário	R\$ 4.000,00	Até 2020	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo que foi adotado para o plano de ação, na Figura 4, reforça o objetivo estratégico e descreve os seguintes passos: o que fazer, por que fazer, como fazer, onde fazer, quem fazer, quanto custa e prazos.

5. Considerações finais

Neste estudo, o planejamento estratégico proporcionou ao Supermercado Alpha definir o negócio, missão, visão e princípios, avaliar os ambientes interno e externo, construir a postura estratégica, elaborar os objetivos estratégicos e metas e, criar planos de ação para monitoramento. Aprofundou-se a pesquisa na temática do planejamento estratégico, descreveu-se as etapas do planejamento de forma didática e proporcionou o auxílio a um empresário de uma microempresa da atividade de comércio de produtos alimentícios (supermercado).

Durante o estudo foi possível também identificar algumas oportunidades de melhorias, que poderão contribuir para o sucesso empresarial, são elas: realizar cadastro de clientes com limite de crédito, aquisição de sistema gerencial, realizar reuniões periódicas com toda a equipe utilizando o *Brainstorming* e ciclo PDCA, revisar anualmente o planejamento estratégico, melhorias na fachada e pintura interna do supermercado, realizar estudo do layout para melhor exposição dos produtos, adquirir uniformes padronizados e, climatizar o ambiente.

Conclui-se com o estudo, que o Supermercado Alpha se encontra na postura estratégica de desenvolvimento, que é o ideal de postura estratégica. Nesta postura, a organização pode potencializar seus pontos fortes e maximizar as oportunidades (Oliveira, 1998; Chiavenato & Sapiro, 2003). No entanto, a postura de manutenção também foi relevante, o que exigiu cautela na elaboração dos objetivos estratégicos.

Para estudos futuros, sugere-se ao Supermercado Alpha a elaboração do planejamento estratégico com alinhamento ao planejamento da rede a qual faz parte. Aos futuros pesquisadores desta temática, fica o desafio de explorar esse modelo em outras micro e pequenas empresas de áreas de atuação distintas.

Referências

Ansoff, I.H. & McDonnell, E.J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Bateman, T. & Snell, S. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.

Bethlem, A. (2009). *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

Certo, Samuel C. (2003). *Administração moderna*. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall.

Chiavenato, Idalberto & Sapiro, Arão. (2003). *Planejamento Estratégico*. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, José Carlos Assis. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ferreira, A. A.; Reis, A. C. F. & Pereira, M. I. (1997). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.

Hampton, David R. (1992). *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. 3. Ed. São Paulo: Pearson Makron Books.

De Castro Krakauer, P. V., Porto, M. C. G., & Fischmann, A. A. (2012). Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: Estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. *Revista Espacios*, 9, 41.

Mariani, C. A. (2005). Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 2(2), 110-126.

Minayo, Cecília S. (organizadora). (2008). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. 27. ed. Petrópolis: Vozes.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.

Moresco, M. C., Marchiori, M., & de Gouvea, D. M. R. (2014). Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. *Gestão & Planejamento-G&P*, 15(1).

Nunes Alves, J., Bitencourt da Silva, T., Moreira Tavares, C. E., & Dal-Soto, F. (2013). A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 7(2).

Oliveira, Djalma P. Rebouças. (1998). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas.

Brasil. (2008). *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas*. 25 ed. São Paulo: Atlas.

Pascucci, L., & Meyer Jr, V. (2011). Formação de estratégias em sistemas complexos: estudo comparativo de organizações hospitalares sob a Perspectiva Prática. *XXXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro*.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, Michael E. (1989). *Vantagem Competitiva, Criando e Sustendo um Desempenho Superior*. 23 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Sausen, Jorge Oneide. (2012). Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações. In: Dieter Rugar. (Org.). *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: Unijuí.

Brasil. (2013). Mudança e adaptação estratégica no contexto da competitividade e do desenvolvimento regional. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.). *Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial*. 2. ed., 2013. p. 237-369.

Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas de santa catarina (sebrae-sc). (2019). Critérios de Classificação de Empresas: EI – ME – EPP, recuperado em outubro, acesso <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>

Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (sebrae). (2018). *Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte*. Brasília: Sebrae.

Silva, Adelphino Teixeira da. *Administração básica*. (2007). 4. Ed. São Paulo: Atlas.

Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Harland, Christine; Harrison, Alan & Johnston, Robert. (1999). *Administração da Produção*. SÃO PAULO: Atlas.

Tajra, Sanmya Feitosa. (2008). *Gestão Estratégica na Saúde: Reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência*. 2. Ed. São Paulo: Látia.

Terence, Ana Cláudia Fernandes. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos. Recuperado de <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>

Triviños, Augusto Nivaldo Silva. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 11. ed. São Paulo: Atlas.

Tiffany, Paul & PETERSON, Estevan D. (1998). *PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. O melhor roteiro para um Planejamento Estratégico Eficaz*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues; Priscila Martines Celeste. Rio de Janeiro: 7. Ed. Campos.

Vasconcelos Filho, Paulo de & PAGNOCELLI, Dernizo. (2001). *Construindo Estratégias para Vencer, Um Método Prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa*. 10. Ed. São Paulo: Campus.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2015). 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zanatta, J. M., Dieckow, A. F., & Nuske, M. A. (2016). PLANEJAMENTO DAS ESTRATÉGIAS PARA UMA PEQUENA EMPRESA: estudo de caso em um pet shop. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(1), 808-821.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Jocias Maier Zanatta – 50%

Mauro Alberto Nuske – 25%

Ismael Alan Halberstadt – 25%