

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicação do modelo de Porter e de McKinsey
como diagnóstico estratégico inicial de um supermercado**

**Alexia Lorhainy de Souza,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
alexia.souza@ufms.br**

**Kátia Teixeira Guimarães de Sousa,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
katia_sousa@ufms.br**

**Mara Rúbia da Silva Miranda,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
mara_miranda@ufms.br**

**Mirian Batista de Oliveira Bortoluzzi,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
mirian_bortoluzzi@ufms.br**

RESUMO

A sobrevivência das empresas tem sido uma busca constante pelos gestores. A pandemia ocasionada pela COVID 19 impactou a receita de muitas organizações e por isso, muitas empresas que antes não tinham uma visão estratégica mudaram sua percepção. Neste sentido, este artigo tem como objetivo analisar estrategicamente o escopo de um supermercado na cidade de Nova Andradina-MS utilizando os modelos de Porter e McKinsey como um diagnóstico estratégico inicial. Para alcançar tal objetivo, os autores se basearam em referenciais teóricos da literatura e aplicaram um estudo de caso na empresa, utilizando como técnicas de levantamento de informação, a entrevista com os gestores e a observação *in loco*. Como resultados, foram definidos a intenção estratégica da empresa, bem como o diagnóstico estratégico utilizando os modelos mencionados. Estes resultados serão importantes para que a empresa compreenda melhor o seu negócio, realize o diagnóstico identificando as falhas e faça periodicamente um planejamento estratégico utilizando as demais ferramentas e modelos existentes.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Porter; McKinsey; Supermercado.

1 INTRODUÇÃO

A taxa de crescimento do mundo dos negócios está em ritmo acelerado em função das novas fronteiras encontradas e da velocidade de comunicação que as tecnologias de informação propiciam. Para chegar e se consolidar no topo, é necessário que as organizações mantenham seus desempenhos estratégicos, a fim de atualizar constantemente seu funcionamento de acordo com as inconstâncias do mercado (CELESTINO e SILVA, 2011).

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante, para a definição do foco da empresa e da gestão empresarial, pois pode auxiliar profissionais a vencer as dificuldades e contribuir, eficaz e eficientemente, dentro das organizações. A ideia é construir um pensamento próprio e, na medida do possível, trazer para a realidade um estudo que auxilie a evolução teórica e prática da empresa.

Uma estratégia bem elaborada é fruto do ato de planejar. O planejamento estratégico, de acordo com Machado (2012), corresponde à construção racional da estratégia por meio de um processo, dividido em um conjunto de etapas que envolvem a avaliação interna e externa, a escolha de estratégias, e a elaboração de um plano de ação, com de mecanismos de controle.

O processo de planejamento e gestão das estratégias envolve uma reflexão sobre o futuro da organização. Neste contexto, surge à prospecção de cenários futuros, uma ferramenta que proporciona ao gestor maior segurança na tomada de decisão, uma vez que possíveis cenários são elaborados e, as estratégias mais adequadas a cada um deles também são pensadas (BRANDALISE *et al.*, 2012).

O presente artigo é fundamentado em referencial teórico, e busca uma análise qualitativa do planejamento estratégico da empresa Supermercado Dedé Fest. Neste sentido, este artigo tem como objetivo analisar estrategicamente o escopo de um supermercado na cidade de Nova Andradina-MS utilizando os modelos de Porter e McKinsey como um diagnóstico estratégico inicial.

Com ferramentas de análise, desenvolve-se um plano de ação estratégico que traga clareza para os administradores, podendo eles definir investimentos a curto, médio e longo prazo. Por meio da exploração das informações, decidir-se-ão por crescer e desenvolver. Pretende-se, com o estudo em questão, apontar um caminho, um norte a ser seguido, e mostrar possíveis falhas ocultas existentes na organização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é um processo interno que envolve várias etapas e abrange todos os níveis hierárquicos da organização, sendo assim, divididos em três fases, quais sejam: operacional, tático e estratégico (OLIVEIRA, 2004).

Chiavenato e Sapiro (2009) definem os três níveis de planejamento:

- ✓ *Planejamento estratégico*: é um processo amplo, que engloba a organização como um todo, desenvolvido pelos gerentes e diretores com estratégias e ações para consecução de seus objetivos, e possíveis tomadas de decisões, elaborado com a finalidade de resultado a longo prazo.
- ✓ *Planejamento tático*: é um processo focado especificamente em cada departamento da organização, desempenhado por supervisores e encarregados, para atingir seus objetivos, tendo como resultado a médio prazo.
- ✓ *Planejamento operacional*: é o processo a curto prazo, com características de chão de fábrica, estabelecidas por níveis organizacionais inferiores com objetivos específicos da empresa, melhorias rápidas e eficientes.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que envolve todos os níveis da organização, visando alcançar resultados em longo prazo. Desta forma, seu objetivo é estabelecer planos de ação e execução, levando em conta os ambientes interno e externo da empresa, para obter um resultado eficiente e mais abrangente (ROSA, 2014).

Segundo Padoveze (2003, p. 28), “o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro”.

2.2 O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é o ponto inicial do planejamento, onde a empresa analisa a real situação em que se encontra, para estruturar novas estratégias diante as oportunidades encontradas no mercado.

Oliveira (1997) apresenta uma metodologia baseada em um roteiro de elaboração e implementação do planejamento estratégico para empresas, o qual resume-se em quatro fases: diagnóstico estratégico dos ambientes interno e externo; missão da empresa e determinação de

objetivos; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação. A real necessidade e amplitude, segundo o autor, deverá ser determinada no momento em que já se conheça o ambiente onde a empresa está inserida e em seguida pela determinação da missão, que dará a resposta à questão crucial que envolve qual é o negócio da empresa, e assim propiciar o estabelecimento de objetivos, onde as ações deverão ser monitoradas para serem alcançados.

O diagnóstico estratégico deve ter algumas características básicas tais como, considerar o ambiente da organização e as variáveis pertinentes; identificar as ameaças do mesmo a fim de evitá-las e as oportunidades a fim de usufruí-las; conhecer seus pontos fortes e fracos e agir de forma integrada, contínua e sistêmica (OLIVEIRA, 2004).

2.3 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

As cinco forças de Porter consistem em uma ferramenta estratégica de análise ambiental, há de se ressaltar que seu foco está mais voltado aos mercados industriais, porém devido a seu caráter genérico pode-se utilizar também nos demais mercados.

Segundo Porter (2004), para se ter uma estratégia competitiva formulada adequadamente deve-se relacionar a organização com o meio em que está inserida. As estratégias formuladas pelas empresas sofrem grandes influência do meio industrial o qual por vezes é detentor dos recursos materiais dos quais as empresas necessitam, e por sua vez as indústrias tais qual as demais empresas sofrem influência de forças externas. Determina-se o grau de concorrência em uma indústria, entende-se aqui como indústria um ambiente de concorrência de empresas; através do conjunto das cinco forças competitivas básicas. São estas forças que determinam o potencial lucrativo de tal indústria, são elas:

- a) *Rivalidade entre os concorrentes*: Quanto maior a rivalidade, mais difícil será entrar nesse mercado, pois quem já está por lá investe pesado em marketing e pesquisa, além de praticar baixas margens;
- b) *Poder de negociação dos fornecedores*: Existem alguns fatores que podem aumentar ou diminuir o poder de negociação dos fornecedores, como o grau de diferenciação entre eles, o custo de produção e até a possibilidade de um fornecedor resolver se tornar seu concorrente;
- c) *Ameaça de produtos substitutos*: Produtos substitutos atender às mesmas necessidades de seus clientes, só que de outra forma e, às vezes, melhor;

d) *Ameaça de entrada de novos concorrentes*: Patentes, custos altos de instalação, economia de escala e a força das marcas já instaladas são alguns fatores que podem determinar qual é o grau da ameaça de novos concorrentes saturarem o mercado rapidamente;

e) *Poder de negociação dos clientes*: Quando os compradores dispõem de diversas opções semelhantes para escolher ou têm tempo para tomar a decisão de compra, podem pressionar o mercado a baixar preços e aumentar a qualidade dos produtos e serviços.

A intenção de um planejamento estratégico e por consequência de uma estratégia competitiva para uma empresa em seu mercado ou setor é encontrar o melhor posicionamento no mercado. O fator que determina este melhor posicionamento em certos casos pode ser uma pesquisa mais aprofundada para analisar as fontes de cada força, e esta prática pode tornar aparente os pontos fortes e fracos da empresa, expondo também as potencialidades e ameaças existentes. Desta forma, ao descobrir tais fatores, torna-se mais assertivo o posicionamento devido ao conhecimento do ambiente.

2.4 O MODELO 7S DE MCKINSEY

Desenvolvido em 1982 por Tom Peters e Robert Waterman, 2 consultores da famosa McKinsey Company, o modelo 7S baseia-se no conceito de que existem 7 fatores internos de uma organização que devem estar alinhados para que essa organização tenha sucesso. É um modelo de apoio à governança de uma organização e que pode ser aplicado:

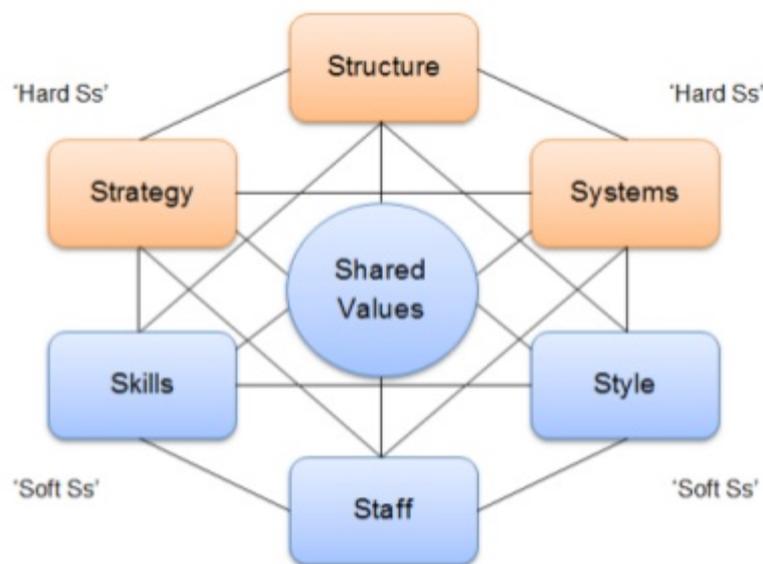
- Com o objetivo de melhorar a performance da organização;
- Para analisar o impacto de futuras mudanças;
- Para alinhar departamentos dentro de uma organização;
- Para determinar a melhor forma de aplicar uma estratégia proposta.

Os 7 elementos deste modelo podem ser divididos entre “Hard” e “Soft”, conforme mostra a Figura 1.

- *Hard*: são geralmente fáceis de identificar ou definir, e a gestão consegue influenciá-los diretamente.
- *Strategy/Estratégia* – Objetivos escolhidos pela organização e respectivas ações, dando prioridade a certos mercados e alocações de recursos.
- *Structure/Estrutura* – Organograma/hierarquia e divisão de tarefas e responsabilidades.
- *Systems/Processos e Sistemas* – Processos que a organização necessita para concretizar ações (exemplos: fabrico, planeamento, gestão, etc).

- *Soft*: são menos tangíveis e mais influenciados pela cultura.
- *Shared Values*/Valores Partilhados – Razão de ser da organização, incluindo os valores em que os colaboradores creem e pelos quais lutam pela organização.
- *Skills*/Aptidões – Competências que a organização necessita para realizar trabalho.
- *Style*/Estilo – Estilo de liderança da organização.
- *Staff*/Pessoas – Recursos humanos.

Figura 1 - Modelo 7S de McKinsey.



Fonte: Adaptado de Waterman Junior *et al.* (1980).

Todos eles têm por base identificar variáveis internas e interpessoais da empresa. Este modelo evidencia o carácter sistémico da estratégia, sugerindo que uma clara visão do destino e uma vontade de seguir caminho em direção aos objetivos não é suficiente para garantir que a estratégia não falhe (CARVALHO e FILIPE, 2008).

Para Cox, Pinfield e Rutter (2018) o forte do modelo é que ele ajuda as pessoas a avaliarem a sua organização em termos que a maioria das pessoas entende. Ele também permite explorar a importância da integração desses elementos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para fins de pesquisa, o método utilizado foi o estudo de caso de natureza exploratória. De acordo com Yin (2001, *apud* Barros e Oliveira, 2004), o estudo de caso busca examinar

um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Ainda segundo o autor, estudo de caso é uma investigação empírica, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, tal como ocorre na empresa em estudo. A natureza exploratória, segundo o autor, procura desenvolver e modificar conceitos e ideias, tendo como objetivo a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores.

O estudo do planejamento estratégico da organização envolve os acionistas, funcionários e clientes da empresa. Devido à natureza do estudo, o presente trabalho terá um caráter exploratório. Os dados foram coletados junto aos dirigentes que estão ligados diretamente às decisões da empresa, junto aos funcionários e junto a clientes que, periodicamente, visitam a empresa para comprar e negociar.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 INTENÇÃO ESTRATÉGICA

Quando se fala em planejamento estratégico, é importante que a empresa tenha definido o básico de seu escopo como a sua missão e visão. Tenório (2004, p.30) afirma que missão é a finalidade, a razão de ser, aspiração legítima que justifica, social e economicamente, a existência de uma organização e para a qual devem ser orientados todos os esforços.

Logo, o objetivo organizacional é expor publicamente os princípios e valores, missão e visão da empresa e assegurar que eles estejam incorporados a todos os processos de trabalho. Desta forma, o propósito empresarial pode ser definido a partir do planejamento estratégico como segue abaixo:

I. MISSÃO

Fornecer produtos e serviços no segmento supermercadista, com um alto nível de qualidade, variedade, preços competitivos e excelência no atendimento, conduzindo com responsabilidade o nosso negócio, superando as expectativas dos nossos consumidores e atendendo, de forma adequada.

II. VISÃO

Ser referência no setor supermercadista de Nova Andradina e da região Sul-mato-grossense, por oferecer atendimento, produtos e serviços que atendam a expectativa dos clientes. Sendo referência em qualidade desde a comercialização de bens de consumos até a prestação de

serviços, com a qual os nossos clientes se identifiquem e nossos colaboradores se sintam respeitados e valorizados.

III. VALORES

- Valorização ao cliente;
- Comprometimento;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Ética;
- Transparência;
- Excelência na qualidade.

IV. STAKEHOLDERS

- Sócios;
- Funcionários;
- Fornecedores;
- Clientes.

V. PROPOSTA DE VALOR

- Compromisso com o consumidor, o seu desejo é a nossa especialidade;
- Estar bem visível nos meios de comunicação com o cliente;
- Fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades do consumidor.

4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

4.2.1 O MODELO DE PORTER

Toda empresa necessita ter uma estrutura organizacional para que sua existência seja possível, bem como tenha como auferir melhores posições no mercado. Está é a chamada estratégia competitiva (Porter, 1998), ou seja, a empresa em seu corpo como um todo, possui uma meta de ação a fim de alcançar uma boa colocação. Mas para que se tenha essa estratégia é necessário que a empresa conheça a estrutura competitiva do seu setor. Com isso terá mais chances de construir uma boa estratégia para enfrentar os demais agentes envolvidos no processo.

A metodologia de análise da competitividade consiste basicamente no conceito das

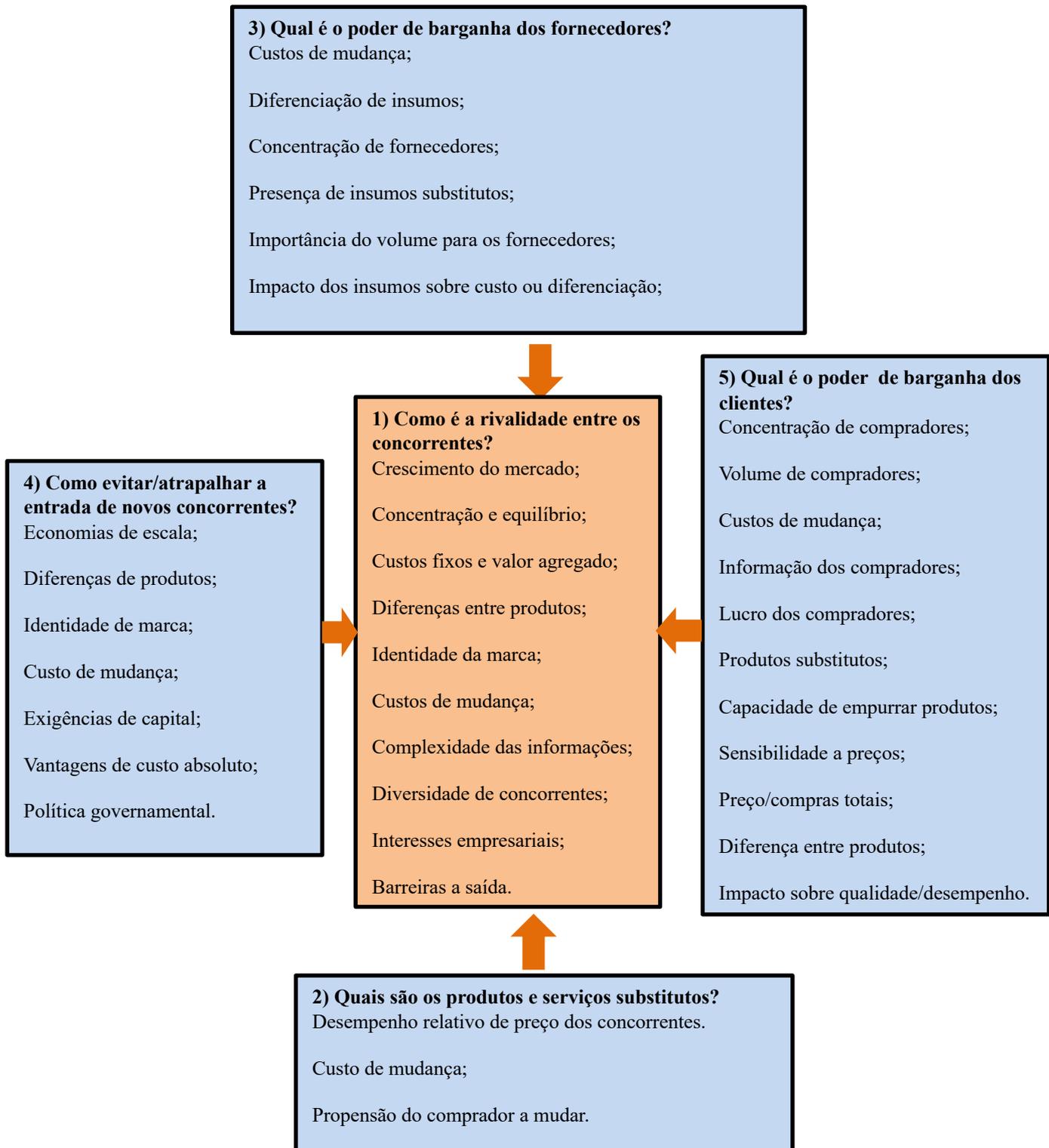
cinco forças competitivas. Segundo a concepção desse modelo o nível de rivalidade não é apenas determinado pelas empresas fornecedoras ou transformadoras, isoladamente. Mas sim por todos os agentes envolvidos na cadeia, do produtor das matérias-primas até o consumidor final. Também são determinantes no processo competitivo outros agentes que tenham relação com a cadeia, os produtos substitutos e potenciais entrantes. As cinco forças competitivas correspondem aos pontos básicos dessa cadeia do determinado produto. O referido modelo pode ser aplicado em diferentes ramos. A Figura 2 mostra o diagrama com as cinco forças competitivas.

Cada uma das forças busca uma estratégia que possibilite uma posição, na qual possa se defender frente aos outros e na medida do possível, influenciá-las. Abaixo serão exemplificadas as principais barreiras.

O nível de disputa entre as empresas que já estão no setor é também um ponto chave para determinação da concorrência ao longo do processo. Entre as táticas de disputa entre essas empresas estão: o preço, a publicidade e propaganda, diferenciação do produto e aumento de serviços e/ou garantias aos clientes (brindes e promoções). O uso indiscriminado desses instrumentos de disputa pode prejudicar a todos.

- a) Economia de Escala: Uma das mais praticadas e conhecidas barreiras. Significa produzir em grande quantidade a fim de obter uma redução nos custos unitários.
- b) Os fornecedores. Sua atuação tem influência fundamental sobre os custos. Estes podem ameaçar a empresa de duas formas: através de aumento de preços e/ou redução na qualidade do produto. Um fornecedor poderoso pode reduzir a rentabilidade da empresa que seja incapaz de repassar aumento de preços para os compradores.
- c) Custos de mudança: A troca de fornecedor, pode gerar custos. O fato de ter de treinar novos funcionários, aquisição de novos equipamentos auxiliares, bem como gastos com assistência técnica.
- d) Os substitutos são os produtos similares, que desempenham a mesma função que o produto da empresa (empresas já existentes) disputando com esta parcela do mercado. Esses produtos causam dois desdobramentos imediatos, imposição de um teto para os preços e redução dos retornos potenciais das empresas.

Figura 2 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter.



Fonte: Autores (2020).

e) Os compradores. Esses disputam com a indústria buscando redução de preços, melhor qualidade dos produtos e serviços extras. Os compradores também buscam colocar os concorrentes da empresa um contra os outros a fim de atingir os primeiros objetivos expostos. O poder do comprador está relacionado com: o volume do produto que ele adquire, o quanto o determinado produto representa na cesta desse consumidor, o consumidor obter todas as informações, custos de mudança da empresa que as prende ao consumidor.

4.2.1 O MODELO DE MCKINSEY

4.2.1.1 ESTRATÉGIA (STRATEGY)

Verifica-se a relação direta entre as variáveis estratégicas do supermercado e as decisões de marketing no processo de compra do consumidor. Desta forma, enfatizam-se na empresa as estratégias abaixo:

- Mix de produto: corresponde a especificação do produto/serviço que o supermercado tem a oferecer ao cliente no processo de compra;
- Preço: denomina-se como a variável do marketing que afeta diretamente a questões de lucro, custos, sortimentos de produtos e posicionamento em relação à competitividade do setor;
- Promoção: desenvolvimento de programas para atrair o cliente, como também para motivá-los a comprar através de informações, motivações, entre outros;
- Apresentação: Compreendem todos os atrativos da atmosfera da loja, como organização, cores, layout, decoração, com o intuito de incentivar o acesso do cliente ao estabelecimento, como também, maximizar a satisfação do consumidor, ocasionando um crescimento em vendas;
- Pessoal: o gerenciamento de pessoas corresponde a um importante trabalho a ser realizado pelo supermercado, pois eles mantêm contato direto ao público, interferindo no seu retorno a empresa;
- Ponto: Proporcionar conveniência ao cliente constitui para o supermercado um diferencial.

A localização como também o produto, preço, promoção, apresentação e pessoal, entende-se como um conjunto de estratégias com função de auxiliar o supermercado na tomada de decisão, visando melhor satisfazer as necessidades do seu cliente com crescimento e lucratividade.

Em caso de problemas no ambiente do negócio as estratégias são ajustadas revisando um plano de ação e validando o que funciona e o que precisa ser alterado. Continuamos dessa forma monitorando os resultados e desempenho.

O cliente procura uma relação custo/benefício proveitosa na realização de suas compras, decorrente da situação atual brasileira. Ou seja, o consumidor escolhe o supermercado para realizar suas compras verificando nível de preço, como também a relação uso/benefício do recurso tempo e dinheiro e quanto mais idade o cliente possui, mais exigente ele torna-se em relação ao atendimento, buscando cordialidade, atenção, maior ajuda na escolha de seus produtos, melhores sinalizações nas lojas juntamente com serviços personalizados.

Dessa forma pretendemos atingir nosso objetivo proporcionado aos clientes com mais idade uma melhoria na comodidade do ambiente e contratação de um profissional especializado para proporcionar o serviço devido e personalizado. Procuraremos usar todas as estratégias para atingir os objetivos e em especial a variável preço e promoções.

De uma forma geral a empresa enfrenta a pressão competitiva estabelecendo metas em seu cronograma diário, semanal e mensal mantendo disciplina e o foco para não se desviar do que precisa ser feito de maneira urgente, necessária e importante. A empresa lida com as mudanças na demanda de clientes analisando o comportamento dos mesmos. Atualmente percebe-se uma mudança no comportamento do consumidor, pois a maioria trocou as compras mensais por semanais e essa questão está diretamente ligada à rotina intensa e ao grande número de pessoas que moram sozinhas.

4.2.1.2 ESTRUTURA (STRUCTURE)

Existe uma divisão de departamentos, funções, organograma, ou seja, as atividades desenvolvidas por cada um dos departamentos. Tal divisão é fundamental para assegurar a organização e o sucesso do empreendimento, já que são esses departamentos que garantem a delimitação de tarefas, controle de atividades e outras funções importantes, as divisões são:

- **Administrativo:** Com base nas outras atividades exercidas pelos setores da empresa, o departamento administrativo também tem a função de reunir informações importantes para traçar novos objetivos e estratégias para a empresa. Por isso, é fundamental que esse departamento tenha conhecimento de todos os processos que acontecem dentro de uma organização.

- **Compra e venda:** O procedimento considera aspectos, como preço, formas de pagamento e prazo de entrega, além de realizar pesquisa para verificar a idoneidade do possível fornecedor. Também é importante não deixar pedidos de compras parados a fim de evitar atrasos no processo produtivo e nas entregas. Toda a organização precisa abastecer-se de materiais e, para que isso ocorra, precisa contar com um departamento de compras eficiente. Assim, é imprescindível manter banco de dados dos clientes atualizados para não haver perda de tempo procurando telefone, e-mail e outros.
- **Financeiro:** O departamento financeiro é responsável por administrar todos os recursos de uma empresa. Sua função é exercer controle no fluxo de caixa, garantindo uma boa gestão sobre as despesas, receitas, repasse de recursos e demais movimentações financeiras. A boa administração de recursos, corte de custos e investimentos corretos podem refletir em melhores resultados e, conseqüentemente, trazer mais crescimento para a empresa. Dessa forma, mesmo que você tenha uma microempresa, o departamento financeiro é essencial para o sucesso de seu empreendimento.
- **RH:** O RH tem papel fundamental para o sucesso da organização, sendo o departamento responsável por espalhar a cultura organizacional, capacitar e estimular os funcionários, realizar a comunicação interna, garantir a segurança no trabalho, etc. Além disso, assume papel responsivo e operante nas estratégias da empresa de uma maneira geral. Assim, deve alinhar as políticas de cada setor com os objetivos e resultados desejados pela organização. O RH também tem a função de contratar e demitir pessoas e desempenha um importante papel para reter pessoas capacitadas e qualificadas.
- **Setor comercial:** Também chamado de departamento de marketing, o foco do setor comercial é nos clientes externos da empresa. Ele é o responsável pelas vendas, garantindo a geração de receitas para a empresa. Para isso, o departamento comercial precisa se preocupar em conhecer os clientes da companhia para satisfazer suas necessidades. Esse setor é o responsável por criar as estratégias de divulgação e definir as formas de venda mais adequadas para alcançar o público-alvo, além de fidelizar a clientela já conquistada.
- **Setor operacional:** O departamento operacional, que em alguns casos pode ser chamado de setor de produção ou de setor técnico, é o responsável por administrar todo o processo de transformação dos insumos no produto final. Ele controla a entrada e o consumo de matérias-primas, dá suporte logístico, faz a gestão do uso e da manutenção das máquinas e equipamentos e acompanha os níveis de produtividade da empresa. Sua função é garantir que

a operação transcorreu sem imprevistos, tendo como meta garantir que a empresa obtenha a maior produção possível aplicando o mínimo de recursos.

Um dos aspectos a ser observado no decorrer da coleta de dados foi sobre o acúmulo de múltiplas responsabilidades por uma única pessoa. Esta situação acontece em função da inexistência de uma divisão clara de papéis dos colaboradores, provocando reflexos negativos na produtividade da empresa.

A tomada de decisão é centralizada, a pessoa que está no topo da hierarquia possui a mais alta autoridade dentro de uma empresa, e que as demais acatam essa autoridade. Essa é a forma mais ideal, pois existe uma concentração de toda a autoridade no topo da hierarquia da empresa. É quando a maioria das decisões é tomada pelos líderes, ou seja, pessoas que estão estrategicamente posicionadas em seus níveis hierárquicos superiores.

Torna-se necessário melhorar a comunicação e torná-la eficaz para que haja cooperação coordenação, sempre imprescindíveis ao incremento da produtividade nas empresas. Os problemas de comunicação na empresa não podem ser separados de outros problemas como compensação, condições de trabalho, qualidade de supervisão, estrutura organizacional e métodos de trabalho.

4.2.1.3 ESTILO (STYLE)

A liderança na empresa é autocrática, porque apenas os líderes tomam as decisões, sem dar espaço para opiniões, ideias e reclamações de seus comandados. Ele fixa regras e define processos e metas sem consultar sua equipe.

A liderança autocrática traz algumas vantagens para a empresa, como: maior velocidade na tomada de decisão, diminuição do estresse da equipe (porque o líder tem o controle total), os processos de trabalho têm tendência a ficarem mais simples e mais produtivos (quando o líder se encontra presente) e ainda os subordinados podem se tornar altamente qualificados a executar certas tarefas.

Os funcionários têm tendência de cooperar. A cooperação faz-se necessária em todo e qualquer trabalho pelo simples fato de que duas cabeças pensam melhor do que uma e trabalhar em equipe é um desafio e ao mesmo tempo uma maneira de solucionar problemas e fazer com que os resultados positivos aconteçam.

Uma empresa em que seus membros não cooperam entre si é uma empresa fadada a não conseguir os resultados almejados. Toda empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande

porte, deve adotar uma política de grande cooperação entre seus funcionários, com o intuito de que a mesma possa, junto aos seus membros, progredir cada vez mais. Mas é bom lembrar que cooperar não é fazer o trabalho do outro e sim ajudar a equipe a realizar o melhor trabalho possível. As equipes são formais, pois os membros são formalmente designados.

4.2.1.4 SISTEMAS (SYSTEMS)

Sistemas de Processamento de Transações (SPTs), sistemas integrados que atendem o nível operacional, são computadorizados, realizando transações rotineiras como folha de pagamento, pedidos etc. Onde os recursos são pré-definidos e estruturados, é através deles que os gerentes monitoram operações internas e externas à empresa, são críticos, pois se deixarem de funcionar podem causar danos a outras empresas a e a própria. Atendem 5 categorias funcionais: vendas/marketing, fabricação/produção, finanças/contabilidade e recursos humanos. Os controles servem para o monitoramento da empresa, responsável por trazer eficiência à gestão ao exercer controle rígido sobre a corporação.

Os benefícios obtidos são:

- Redução de riscos estratégicos em curto, médio e longos prazos;
- Visualização do cenário geral da organização, que possibilita fazer previsões para o futuro, diminuir a chance de erros e facilitar os processos decisórios;
- Aumento da produtividade, já que o retrabalho é evitado;
- Diminuição de custos desnecessários.

As principais regras e processos dentro das equipes para alcançar os melhores resultados da empresa são:

- Escolher o melhor líder;
- Identificar os profissionais certos para cada vaga;
- Realizar treinamentos periódicos;
- Motivar as equipes.

4.2.1.5 EQUIPES (STAFF)

A empresa de supermercado DEDÉ FEST possui seis equipes, uma equipe responsável pelo setor administrativo que reúne informações importantes para traçar novos objetivos e estratégias para a empresa. A equipe de compra e venda responsável pelos pagamentos, a equipe do setor financeiro a qual é responsável por administrar todos os recursos da empresa.

A equipe do setor de RH responsável por espalhar a cultura organizacional, a equipe do setor comercial o qual é responsável pelas vendas e pôr fim a equipe do setor operacional que é responsável por administrar todo o processo de transformação dos insumos no produto final.

Em geral as competências necessárias para cada cargo são resiliência, foco nos resultados, agilidade em tomadas de decisão, empatia, autoconhecimento, agilidade e buscar por aprofundar cada vez mais os seus conhecimentos específicos, pois é fundamental para que se torne mais competente e seguro das suas habilidades. Nas competências necessárias não existem gaps e todas as posições na empresa estão preenchidas por funcionários e colaboradores.

4.2.1.6 HABILIDADES (SKILLS)

As habilidades mais fortes representadas nos times da empresa são comunicação e negociação. Não existem gaps nessas habilidades necessárias, pois a empresa exerce o serviço prometido e atende a percepção das expectativas dos clientes.

Todas as equipes de trabalho da empresa são reconhecidas por serem comunicativas. Ou seja, possuem boa atuação em equipe em momentos positivos e, em momentos negativos, apontam o que foi feito de inadequado e mostram como podem melhorar. São reconhecidas por serem confiáveis, flexíveis e comprometidos. E todos os membros atuais da empresa possuem habilidades suficientes para realizar as tarefas e suprir os objetivos da empresa. As habilidades realizadas na empresa são monitoradas pelos próprios sócios, que intercalam horários para estarem presentes todos os dias na empresa.

4.2.1.7 VALORES COMPARTILHADOS (SHARED VALUES)

Os valores chaves da empresa de supermercado DEDÉ FEST são a honestidade, integridade, solidariedade, respeito ao ser humano, respeito social, confiança, ética, liderança, disciplina, progresso, higiene, qualidade e organização.

Uma cultura organizacional positiva é fundamental para a motivação dos colaboradores de qualquer empresa, independente do segmento de atuação ou das dimensões do negócio. A importância da cultura organizacional está pautada no fato de que ter um ambiente de trabalho alinhado com os valores pessoais ajuda a impulsionar a produtividade, agregando motivação no dia a dia. A cultura corporativa da empresa DEDÉ FEST é exercida pela motivação das equipes para que os colaboradores continuem exercendo as suas

atividades com prazer, pro atividade e eficiência.

Os valores da empresa são fortes ao ponto de garantir elevado nível de satisfação aos nossos clientes, em um clima organizado, limpo alegre e com produtos de qualidade. Sendo uma equipe motivada, dinâmica, comprometida com o desenvolvimento da empresa. Todos os valores estão alinhados com os objetivos e estratégias da empresa.

A empresa foi construída com todos os valores pautados e sustentados pelos seguintes princípios:

- Dignidade e respeito como base de todos os nossos relacionamentos: Clientes internos e externos, Fornecedores, Sócios, Concorrentes e a Comunidade de forma geral;
- Honestidade, ética e integridade na condução dos nossos negócios;
- Humildade e coragem para enfrentar novos desafios;
- Excelência na qualidade, expressa não só na qualidade dos nossos produtos e serviços, como também na busca incansável pela melhoria da qualidade de vida dos nossos colaboradores e de todos com os quais mantemos relacionamento;
- Responsabilidade e compromisso na construção e preservação do nosso patrimônio físico e da nossa imagem;
- Valorização das pessoas;
- Austeridade nos gastos.

5 CONCLUSÕES

Na análise desse estudo foi definido qual é o negócio, missão, visão e valores da empresa e os objetivos e uma análise inicial estratégica que podem ser importantes para os sócios tomarem decisões. O estudo deu um direcionamento para que os gestores solucionem os problemas existentes na organização.

O desejo dos acionistas é que a empresa gere lucros, mas para tanto são necessários sacrifícios por parte deles. A marca da empresa e o seu negócio têm tradição na cidade. Os clientes antigos se mantêm, apesar dos problemas da empresa, mostrando que há confiança em seu produto, e isso deve ser explorado com um bom plano de marketing.

O poder de criação e inovação da empresa é muito grande, pois tem recursos suficientes e capacidade para se desenvolver. Em suma, é possível estruturar as ideias, elaborar os planos de ação que lhes permitirão sustentabilidade e lucro no negócio.

Por fim, a aplicação e implantação do planejamento estratégico nas empresas

utilizando alguns modelos pode propiciar na identificação de falhas ocultas no processo. Além disso, com a continuidade do planejamento por meio de outras ferramentas pode ser possível criar planos de ação para a melhoria na gestão e conseqüentemente aumento da lucratividade da organização. Assim, foi sugerido para a empresa estudada que desse continuidade na aplicação do planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- BOBROW, E. E. 10 Minute Guide To Planning. New York: Alpha Books, 1998.
- BRANDALISE, L. T., ROJO, C. A., MATA, D. M., SOUZA, A. F. Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do Atacado Liderança. **Revista Gestão e Tecnologia**, 12 (3), 223-257, 2012.
- BURDICK, R.K.; BORROR, C.M.; MONTGOMERY, D.C. A review of methods for measurement system capability analysis. **Journal of Quality Technology**. Vol. 35, n.4, p.342-354, 2003.
- CARVALHO, J. E FILIPE, J. **Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro**, Edições Sílabo: Lisboa, 2008.
- COX, A. M., PINFIELD, S., RUTTER, S. Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. *Library Management*, 2018.
- CELESTINO, M. S., SILVA, J. D. G. O balanced scorecard como framework para a ação estratégica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10 (3), 147-172, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DALLA COSTA, A. J.; PURKOTE, G. T.; SANTOS, E. P. "Concorrência e desafios entre os supermercados curitibanos com a chegada das multinacionais do varejo". **Revista da Sociedade Brasileira de Pesquisa Histórica**. Curitiba: SBPH, no 20, 2001, p.119-136.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- MACHADO, N. S. Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa, com base na construção de um concorrente imaginário. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, 11 (1), 92-119, 2012.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo, Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 11.ed., São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard", **Work Study**, 49(1), 1999.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003. 483 p.

PORTER, M. E. "**Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de Indústria e concorrência". 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROJO, C. A. **Planejamento estratégico.** Cascavel: ASSOESTE, 2006.

ROSA, M. D. **Gestão estratégica:** uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa do ramo supermercadista de Criciúma. 2014.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S., TORRES, A. P., ERREIRA, M. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** 5ed. Florianópolis: Insular (2002).

WATERMAN JUNIOR, R. H.; PETERS, T. J.; PHILLIPS, J. R. Structure is not organization. **Business Horizons.** 23(3) 14-26, 1988