

PAULO HENRIQUE MARTINS SILVA

**“A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR
EM UM SUPERMERCADO”**

PROFESSOR ORIENTADOR: Flávio Manoel C.B. Cardoso

FACULDADE DE CIÊNCIA E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

RUBIATABA/2002

PAULO HENRIQUE MARTINS SILVA



**“A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR
EM UM SUPERMERCADO”**

*Relatório final do Estágio supervisionado
realizado no Supermercado Martins, apresentado em forma
de monografia, na disciplina Estágio, do Curso de
Administração com Habilitação em Rural na Faculdade de
Ciências e Educação de Rubiataba - FACER*

Orientador: Flávio Manoel C.B. Cardoso

RUBIATABA/2002

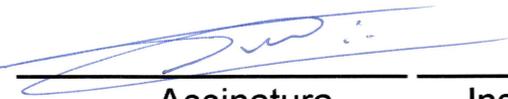
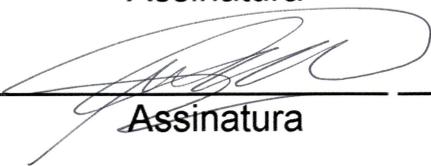
25806
Sori

Tombo nº	9151
Classif.	A658.512.2
Ex.	1 PAULO SILVA 2002
Origem:	d
Data:	18.03.03

Adm. emp. p.
Estratégia empresarial
Planej. estratégico

PAULO HENRIQUE MARTINS SILVA

**“A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR
EM UM SUPERMERCADO”**

Nome		Instituição	Nota
Nome		Instituição	Nota
Nome		Instituição	Nota

RUBIATABA/2002

AGRADECIMENTOS

- *Agradeço a Deus , o meu principal referencial, por estar sempre ao meu lado, protegendo e iluminando a minha vida ;fazendo com que eu vença todos os obstáculos que vão surgindo.*

- *De modo especial, agradeço também ao Professore Flávio Manoel C.B.Cardoso, que orientou-me para a realização deste trabalho.*

- *Aos Professores Marco Antonio de Carvalho, Mário Ávila e Enoc Barros da Silva que muitas vezes, recorri para orientar – me.*

- *Aos Colegas de classe pelo convívio harmonioso.*

RESUMO

A presença de um administrador num supermercado é imprescindível para desenvolver um planejamento estratégico de forma lógica. Pois, por mais que a tecnologia supra as exigências das modernas empresas, elas necessitam de metas para decidir os rumos a serem seguidos nas tomadas de decisões; já que são elementos básicos para o sucesso ou fracasso da organização. Assim como também, elas precisam de recursos humanos sintonizados com seus objetivos; porque a utilização de funcionários bem treinados nas empresas comerciais mantém-se como um fator preponderante na decisão da compras.

Nos supermercados, que operam basicamente com auto-serviço, os recursos humanos têm uma importância ainda mais significativa, exigindo do atendimento indireto toda a eficácia possível.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
Capítulo I	
1.1 Histórico da Empresa.....	9
1.2 Organograma da Empresa.....	10
Capítulo II	
Funções da Administração.....	11
2.1 Conceito.....	11
2.1.1 Planejamento.....	11
2.1.2 Organização.....	12
2.1.3 Direção.....	14
2.1.4 Coordenação.....	14
2.1.5 Controle.....	15
2.2 Funções da Empresa.....	16
2.3 Liderança.....	17
2.3.1 Líder Organizado.....	17
2.3.2 Líder Pessoal.....	17
2.3.3 Arquiteto da Estratégia.....	17
2.4 Raciocínio.....	18
Capítulo III	
3.1 Planejamento da Administração Estratégica.....	19
3.2 Análise Ambiental.....	19
3.2.1 Ambiente Externo.....	21
3.2.1.1 Variáveis.....	22
3.2.2 Ambiente Interno.....	22
Capítulo IV	
Planejamento Estratégico.....	24
4.1 Histórico do Planejamento.....	24
4.2 Objetivos do Planejamento.....	24
4.2.1 Processo de Planejamento até o Objetivo.....	24
4.3 Diferentes Enfoques do Planejamento Estratégico.....	26
Capítulo V	
Planejamento Estratégico.....	34
Forma de Comercialização.....	35
Sistema de informações.....	37
Fase II – Missão da Empresa.....	38
Gráfico 1 - Crescimento em Relação à Concorrência.....	41
Gráfico 2 - Setor de Localização do Supermercado Martins.....	42
Gráfico 3 - Fornecedores Representantes do Supermercado Martins.....	43
Gráfico 4 – Automação do Supermercado (Facilidade de Compra).....	44
Gráfico 5 – Bom Preço.....	45
Gráfico 6 – Pesquisa de Opinião.....	46
Gráfico 7 - Variedades de Produtos.....	47
Conclusão.....	48
Referências Bibliográficas.....	50
Anexo Avaliação do Trabalho conclusão de Estágio.....	52
Anexo – Dados do Aluno.....	53

INTRODUÇÃO

Ao fazer o levantamento da atual situação do "Supermercado Martins", com relação às vendas, indico medidas urgentes e cabíveis que visam melhorá-las. Por este motivo, apresento o Projeto "A Importância do Administrador em um Supermercado". Entretanto, para poder executá-lo se faz necessário entender e interpretar os sonhos e anseios, avaliando com profundidade, a cultura empresarial.

O Projeto acima citado é importante porque busca conhecer as vantagens, dificuldades, potencialidades e finalidade diante do universo supermercadista.

Partindo do pressuposto que a empresa deve ter metas e objetivos claros e coerentes para que tenha sucesso, é que proponho aos proprietários do "Supermercado Martins", situado na cidade de Jaraguá, Goiás, uma proposta de planejamento estratégico de forma lógica e estudada. Assim, se faz necessário recursos que o administrador tenha em mão, como: informatização, planejamento de recursos humanos e outros planejamentos imprescindíveis. Desta forma, o "Supermercado Martins" ganhará em termos de cliente e ganho financeiro. Lembrando também que, para que este projeto tenha sucesso, é preciso que haja um treinamento com os funcionários para que se adaptam ao novo sistema.

CAPÍTULO I

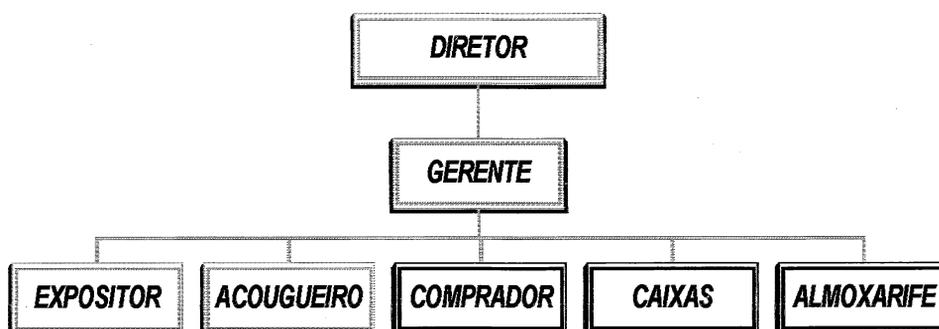
HISTÓRICO

1.1 Histórico da Empresa

O Supermercado Martins Surgiu em decorrência de dois irmãos estarem desempregados com a venda da Empresa SPAM (Parmalat).E, como o terceiro, Paulo Henrique M.Silva, também funcionário da citada empresa continuou prestando serviços a mesma, foi informado de que todos os supermercados da Parmalat iriam fechar suas portas.Então, fazendo um levantamento para saber qual dos supermercados tinham melhores vendas, constatou que eram os de Ceres, Uruana e Jaraguá.Como os de Ceres e de Uruana estavam instalados em prédios próprios e bem maiores que o de Jaraguá,os dois irmãos resolveram comprar a mercadoria e os ativos do supermercado de Jaraguá.Para tanto, fizeram uma proposta de compra do supermercado de Jaraguá para a citada Empresa.Fizeram proposta de pagarem em cinco parcelas, o montante pedido pela Parmalat. A mesma aceitou; mas,impôs duas condições; a primeira: que o supermercado teria que ficar em nome de Paulo Henrique M. Silva e, a segunda: que este continuasse a trabalhar na Parmalat. Após "fechar"esse acordo, foi dada entrada em toda a documentação.Em 15 de agosto de 1995, o Supermercado Martins abriu suas portas para os consumidores da cidade de Jaraguá,Goiás.Hoje, o Supermercado Martins com seus dois donos, Sr. Bráulio Martins S.Filho e Sr. João Silva Neto têm orgulho de apresentar o prédio próprio construído com recursos do Supermercado e com a expectativa de crescer a cada dia e tornar-se excelência em todos os seus serviços.

1.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

ORGANOGRAMA SUPERMERCADO MARTINS



O Supermercado Martins é composto por um diretor responsável pela direção da empresa, um gerente que gerencia toda a estrutura funcional, bem como, os processos administrativos da empresa, um comprador que cuida dos pedidos de reposição da empresa, um expositor que repõe as mercadorias, um açougueiro que atende no açougue aos clientes, e cuida dos cortes de carne, dois caixas para processar as compras dos clientes e um encarregado de depósito.

Todos os profissionais qualificados para suas funções cumprem carga horária de trabalho conforme a CLT. É importante ressaltar que a rotatividade da mão-de-obra, embora qualificada, é muito baixa.

A clientela atendida é de classe média baixa.

No presente trabalho iremos mostrar como um supermercado popular pode utilizar de um bom planejamento estratégico para alavancar as vendas e se posicionar melhor no mercado.

CAPÍTULO II

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

2.1 CONCEITO

As funções de uma boa administração pode ser conceituada como um processo cíclico contínuo onde se formulam estratégias, comunica-se estas estratégias a toda organização. Onde desenvolve-se e coloca-se em prática, táticas de implantação dessas estratégias; que são fundamentais para desenvolver e implementar controles para monitoração das etapas de implantação e depois ,o sucesso no alcance das metas já implantadas.

Administrar depende basicamente, de saber desenvolver um bom planejamento, saber organizar, coordenar, controlar e dirigir esse planejamento seguido de uma boa estratégia.

Assim, na prática, as empresas usam, geralmente, uma combinação de diferentes métodos para fazer uma previsão do mercado e ter sucesso conseqüentemente, na sua implantação.

O estágio realizado no Supermercado Martins mostrou que a função da administração é de suma importância, bem como o desenvolvimento cooperativo do quadro de funcionários no planejamento, na organização, na direção, na coordenação, no controle, assim como nas funções desempenhadas por cada membro da empresa; resultando em uma boa administração estratégica bem liderada.

2.1.1 PLANEJAMENTO

Desenvolver, de maneira imaginativa, novas formas de lucro e assim, melhorar as atividades já existentes na empresa.

É importante estabelecer, sistematicamente, os objetivos relevantes da empresa e formular estratégias e planos realistas para alcançá-los, a curto e longo prazos.

A importância da previsão de mercado no planejamento futuro dificilmente pode ser superestimada. Tais previsões tornam-se possíveis com ajustamentos planejados à flutuação econômica. Os efeitos adversos de uma recessão podem, muitas vezes, ser minorados por alterações anteriores, como redução de estoques, mudanças na linha de produção e de um sistema de vendas mais agressivo.

As oportunidades proporcionais por tendências favoráveis de mercado podem também ser melhor exploradas se houver tempo disponível para um planejamento adequado.

Os planejamentos de mercado a longo prazo, fornecem a base para um tratamento sistemático ao invés de casuístico do crescimento e desenvolvimento. Tais planejamentos são particularmente importantes na coordenação de planejamento ao longo do tempo.

Para que os planejamentos de mercado tivessem efeitos positivos na empresa, foi necessária uma reunião com a hierarquia da mesma, pondo em questão, sugestões para um bom desenvolvimento e oferecendo estratégias que poderiam elevar o crescimento nas vendas como prazos, ofertas e tudo mais que pudesse favorecer um maior crescimento no mercado e no segmento supermercadista.

Mostrando que, para que o estágio seja bem realizado, a organização de implantação das estratégias já pré-estabelecidas fossem bem elaboradas e cumpridas conforme o cronograma inicial, estabelecido em reunião com a direção do supermercado.

Os objetivos propostos inicialmente, entraram em prática nessa fase de planejamento, uma vez que é exatamente nela que se pode começar a implantação das melhorias propostas no projeto.

2.1.2 ORGANIZAÇÃO

Estruturar as tarefas a serem executadas para alcançar os objetivos da empresa. Isso faz parte do momento de organização de cada detalhe que é apresentado durante o planejamento. Assim, fica mais fácil atingir todas as metas estabelecidas pela equipe, fazendo com que a empresa consiga estabelecê-las a tempo.

Atribuir as tarefas estruturais aos indivíduos específicos, através das designações de autoridade e responsabilidade. Cada departamento e

conseqüentemente, cada funcionário, passam a assumir seu papel com mais seriedade e com um compromisso alto, exigido e atribuído durante a estruturação do planejamento.

É importante lembrar que, se cada setor designado para suas funções seguir corretamente os objetivos e metas traçadas e fizerem de sua parte, com certeza, a competência e os méritos da equipe serão levados em conta. Quanto ao final do cumprimento da estratégia deve apresentar resultados positivos ou dentro do esperado.

Avaliar e definir as necessidades de recursos humanos compatíveis com os objetivos e planos da empresa. Pois, é nesse setor que, ao se contratar um determinado funcionário para tal função, ele passa a atender as solicitações que a vaga está precisando. Para isso é que os recursos humanos estão na empresa, e sua função principal seria escolher o candidato certo para a vaga certa; melhorando ainda mais, o funcionamento do planejamento e enriquecendo o quadro de funcionários e participando das estratégias elaboradas.

Nessa etapa, o planejamento estratégico adotado durante o estágio realizado, foi o de posicionar os diretores da empresa bem como os funcionários das suas respectivas funções dentro da empresa; favorecendo assim, um melhor desempenho de papéis. Por isso que a empresa tem que saber quem empregar, Pois, é fundamental empregar indivíduos competentes e com eles desenvolver programas para aumentar ainda mais, suas competências.

Quando falamos em organização, vemos a real importância do administrador em um supermercado, porque ele, além de visar o melhoramento das funções básicas que uma empresa tem que ter, visa também as melhorias internas, onde nasce a base para que o processo de implantação de estratégias e lucros sejam criados para o desenvolvimento da empresa. Assim, fica claro que uma das funções, quando se trata de marketing, é a de se estabelecer metas e executá-las. Assim sendo, há demonstração do sucesso crescente da empresa. Crescendo nem só em estrutura, mas em qualidade; aperfeiçoando o seu relacionamento com o cliente, com o fornecedor e melhorando o quadro de funcionários.

2.1.3 DIREÇÃO

A direção tem que saber exercer lideranças dinâmicas na implantação e execução de planos e estratégias. Pois, é importante que o departamento superior, onde estão as pessoas que comandam a empresa, possa ser reconhecido e aprovado.

Fundamental também seria o desenvolvimento das condições de trabalho que ofereçam motivação positiva para indivíduos e grupos. Sempre que possível a empresa deve motivar seus funcionários para que entre eles haja uma força de trabalho e motivação maior. É evidente que, quando um trabalho é elogiado, motivado e incentivado ele tende a ser executado da melhor maneira possível.

2.1.4 COORDENAÇÃO

Quando se coordena um grupo onde existe um planejamento, é preciso que haja sincronismo nas ações individuais de modo a fazer com que cada subdivisão de uma organização trabalhe na direção de objetivos comuns; integrada com as demais áreas. Pois, se houver uma separação nos grupos ou setores, pode haver perda de tempo para a conclusão final do planejamento; o que requer mais custos e mais tempo dedicados a algo que poderia ter sido concluído com sucesso anteriormente. Isso que a empresa busca, uma integração entre os setores para haver uma agilidade tanto na integração nas informações, quanto na agilidade no resultado final.

O desenvolvimento de um espírito harmonioso é fundamento básico; pois é conciliando as diferenças em termos de esforços, tempo, política e agregação de recursos que se consegue o objetivo.

Podemos ainda dizer que a centralização funcional é, algumas vezes, usada para promover controle e coordenação. Um departamento de organização pode ajudar a coordenar o planejamento e desenvolvimento da empresa.

O problema de realizar a coordenação entre funcionários é que a responsabilidade de cada setor recai sobre o seu chefe; que tem como dever, a responsabilidade de realizar com sucesso, o objetivo funcional, procurando servir aos interesses do departamento. O executivo passa a servir aos interesses da empresa. Contudo, nem sempre os interesses são compatíveis.

Como o quadro de funcionários do Supermercado Martins é pequeno e estabelecer entre os funcionários de nível hierárquico semelhante, um chefe, seria difícil. Por isso, a direção optou por uma semelhança da coordenação das funções, trabalhando igualmente a postura de desenvolvimento e espírito empreendedor e profissional em cada funcionário da empresa.

2.1.5 CONTROLE

Exercer continuamente um acompanhamento dinâmico, agressivo e flexível das operações para assegurar conformidade realista com os planos e objetivos.

O planejamento e o controle de produção se encarregam das seguintes funções:

- 1) O encaminhamento
- 2) A programação
- 3) A expedição

Estas funções podem ser exercidas em bases informais e não especializadas em sistemas de produção simples e pequeno. Em sistemas grandes e complexos, elas são geralmente exercidas por pessoal especializado nos departamentos de planejamento e controle de produção.

É bom citar que a auditoria tem por finalidade, estar sempre em contato e fazer exames e verificações dos registros e relatórios financeiros e contábeis. Procura determinar se os técnicos de contabilidade, contadores e outros desempenham suas atribuições de maneira precisa e honesta; e seguindo as técnicas contábeis recomendáveis.

A administração de uma empresa tem determinadas obrigações legais para com o acionista; ela pode ser compelida, em certas maneiras, com informações financeiras aos credores, fregueses, fornecedores, e é forçada a fornecer uma vasta informação ao governo.

A marca profissional de aprovação dada por auditores independentes tornou-se um fator importante na autenticação dos balanços financeiros e relatórios

necessários para principalmente, obter o controle dos passos do planejamento na empresa.

2.2 FUNÇÕES DA EMPRESA

Dentre as importantes funções da empresa, as que mais se destacam são:

- 1) *Objetivo*
- 2) *Eficácia*
- 3) *Eficiência*

O maior objetivo dentro da empresa com o mercado, é o cliente. Como criar um cliente? Esse conjunto de informações faz parte de um completo dever da empresa, ou seja, a empresa quando busca com objetividade atingir o mercado através de estratégia e do seu planejamento, ela busca atingir conseqüentemente, o cliente, no caso, o público alvo. Para isso é importante que haja uma integração maior entre as informações, como: os objetivos, a eficácia, porque vem a produzir bens e serviços para a comunidade, através de inovação e criatividade; ter capacidade de determinar objetivos apropriados, fazer a coisa certa. E a eficiência, que tem como objetivo, capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da corporação. Fazer as coisas certas é englobar juntamente com a produtividade; que é a medida que o sistema operacional funcional e um indicador da eficiência e da competitividade da empresa ou departamento, e a lucratividade da empresa.

O Supermercado Martins teve em seu processo de inovação com o estágio realizado, um lucro crescente na implantação dos novos objetivos preestabelecidos durante o estágio. Quanto às melhores alternativas de implantação de controle tanto administrativo quanto financeiro e atendimento ao cliente, pode-se notar que as estratégias deram certo e aumentaram não só o quadro de novos clientes, como também o interesse de novos fornecedores.

2.3 LIDERANÇA

"Uma liderança fraca põe a perder o melhor plano. Uma liderança forte e agressiva pode levar um plano medíocre ao sucesso." SUN IZE (SÉCULO V- a . C.)

2.3.1 LÍDER ORGANIZADO

Um líder organizado é aquele que sabe supervisionar e controlar a infraestrutura da empresa, mantendo a ordem e a motivação dos funcionários para que estes consigam superar a cada produção, seus próprios limites e forças de vontade; ajudando ainda mais no crescimento interno da empresa.

2.3.2 LÍDER PESSOAL

Utiliza o dom da persuasão e articulação que cultiva; tem sempre coisas interessantes a dizer e presta atenção aos comentários e opiniões dos outros. É fundamental estar sempre em contato com os funcionários para que estes, sintam-se que a empresa dá sua devida importância para a atividade realizada nela, e assim, no seu crescimento.

2.3.3 ARQUITETO DA ESTRATÉGIA

Este organiza e formula a organização. Faz com que a produtividade se supere a partir do momento em que as metas traçadas começam a ser desenvolvidas e assim, os resultados começam a aparecer.

Definem planos e compromissos a longo prazo, deixando toda a equipe informada sempre do próximo passo e das necessidades e vantagens que essa pode obter. Esboça em uma última análise, o futuro da empresa com o seu futuro crescimento.¹

¹ *Andrews, K.* in "A Estratégia Empresarial", de Mel Horwitch, em "Administração de Empresas", vol 1, "Estratégia e Direção" - Nova Cultural- 1986.

2.4 RACIOCÍNIO

Atividade racional discursiva; percorre vários caminhos do conhecimento para conseguir conhecer uma realidade ou objeto; exige provas e demonstração; subdivide-se em outras formas:²

DEDUÇÃO - (latim *deducere*, i.e., *levar para fora; inferir a partir de um princípio geral*) - "processo pelo qual, com base em uma ou mais premissas, chega-se a uma conclusão necessária em virtude da correta aplicação das regras lógicas" - Novo Dicionário Aurélio) parte-se de uma verdade já conhecida para demonstrar que se aplica a todos os casos

particulares iguais; Todos os X são Y (definição geral).

A é Y (caso particular). Portanto, A é X (dedução).

Todos os orientais têm os olhos oblíquos; Pedro tem os olhos oblíquos. Portanto, Pedro é oriental.

INDUÇÃO - (latim *inducere*, i.e. *levar para dentro; inferir através do raciocínio indutivo*) caminho contrário à dedução; parte-se dos particulares iguais/semelhantes e busca-se determinar a lei geral.

Dados a, b, c, e d, podemos inferir X. Colocamos diferentes líquidos no fogo e eles se transformam em vapor. Induzimos que o fogo possui uma propriedade (o calor) que evapora os líquidos.

ABDUÇÃO - (latim *abducere*, i.e. *trazer de algum lugar; raciocínio cuja conclusão é imperfeita e, portanto, apenas plausível* - Novo Dicionário Aurélio) - espécie de *intuição*, porém a cuja conclusão se chega, passo a passo (como, p.ex., nos contos policiais). É utilizada por artistas, arqueólogos, detetives, historiadores.

² Chauí. *Convite à Filosofia* - Editora Ática S.A. - 1994

CAPÍTULO III

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 PLANEJAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

É o trabalho de preparação para qualquer empreendimento.

A elaboração por etapas, como bases técnicas de planos de programas com objetivos definidos. Portanto, um planejamento é o estabelecimento sistemático de objetivos relevantes e a formulação de estratégias e planos realistas para alcançar tais objetivos a curto e a longo prazos.

O desenvolvimento de maneira imaginativa de novas potencialidades de lucro, e o melhoramento das atividades geradoras de lucro já existentes na empresa.

3.2 ANÁLISE AMBIENTAL

As empresas como instituições – pessoas jurídicas, formadas pela associação de pessoas físicas situam-se dentro de um determinado ambiente – geográfico, econômico, social, político ou cultural assim, chamado ambiente externo, ao qual devem se adaptar. Da mesma forma, como organizações, elas são um conjunto de órgãos, com maior ou menor importância para sua sobrevivência ou seu desenvolvimento e crescimento; este é o seu ambiente interno, a sua característica, a sua forma de ser e de se comportar. É lógico que o ambiente interno é altamente influenciado pelo caráter e pela personalidade de seus proprietários e administradores. Este é um ambiente com alta dose de influência nas decisões e no posicionamento da empresa. Porém, ao contrário do ambiente externo, ao qual a empresa deve se adaptar, o ambiente interno pode ser modificado na dependência da vontade de seus proprietários e de seus administradores.

O ambiente externo é onde a empresa vai diagnosticar as suas oportunidades e ameaças.

“As oportunidades são as forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.”³

“As ameaças são as forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil.”⁴

A empresa deve procurar prevê-las e conhecê-las, utilizando as oportunidades em seu proveito e procurando evitar e contornar o efeito das ameaças.

O ambiente interno proporciona à empresa, o conhecimento de seus pontos fortes (potencialidades) e fracos (deficiências).

“Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).”⁵

“Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).”⁶

A empresa tem a obrigação de conhecer tanto suas potencialidades como suas deficiências para construir seu sucesso sobre potencialidades e livrar-se, tanto quanto possível, de suas deficiências.

No Supermercado Martins foi proposto exatamente isso; após uma vitória inicial foi colocado pelo estagiário junto aos membros da direção, as necessidades imediatas que seriam fundamentais para que se pudesse obter juntamente com o planejamento estratégico, sucesso e uma elevação nas vendas. Mas, para isso, foi

³ Rebouças, D. *“Planejamento Estratégico”*. Editora Atlas

⁴ Ibidem. Cap. 6

⁵ Idem

⁶ Idem

proposta a realização de uma pesquisa para melhorar o atendimento ao cliente, com um curso oferecido aos funcionários. Uma pesquisa junto a fornecedores para detectar o melhor preço e um possível aumento na variedade de produtos a serem oferecidos aos clientes. Foi feita também, uma pesquisa de campo junto aos concorrentes em relação a produtos disponíveis e a preço, oferta e procura dos clientes para que o planejamento fosse bem implantado no Supermercado Martins.E, assim, obter sucesso e crescimento na empresa.

Um ponto muito importante que foi observado,foi a forma de pagamento; sendo esta, uma grande influenciadora na hora da compra mostrada em pesquisa realizada com a clientela que freqüenta não só o Supermercado Martins, como também, os supermercados da concorrência. Os clientes salientaram que quanto melhor for a forma de pagamento, melhor poderá ser o investimento feito nas compras dos mesmos, bem como, a oferta de bons produtos.

Visando essa colocação do cliente, foi apresentada ao Supermercado Martins, uma maneira de melhorar as formas de pagamentos através de melhores preços, melhores prazos; bem como, a implantação de cartão de crédito e aceitação de tickets restaurante e alimentação no complemento das compras dos clientes. Mostrando-nos assim um grande aumento nas vendas após essa pesquisa.

3.2.1 AMBIENTE EXTERNO

Todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para suas operações; incluem:

- Elementos de ação indireta: afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não afetam - diretamente - a organização.
- Elementos de ação direta: elementos do ambiente que influenciam - diretamente - as atividades de uma organização.

Foi buscando no ambiente externo (pesquisa com fornecedores, com a concorrência e com os clientes) uma forma de melhor atender a demanda e, assim, melhorar o padrão de atendimento com os produtos oferecidos no trabalho.

3.2.1.1 VARIÁVEIS

Sociais - demografia, estilo de vida, cultura, valores religiosos e sociais que podem influenciar uma organização a partir de seu ambiente externo.

Econômicas - condições e tendências econômicas gerais que podem influenciar as atividades de uma organização (salários, preços dos concorrentes e fornecedores, políticas fiscais e econômicas do governo, etc).

Políticas - fatores que podem influenciar as atividades de uma organização, em decorrência do processo ou clima político.

Tecnológicas - novos desenvolvimentos em produtos/ processos, bem como, avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização.

“Stakeholders” = grupos/indivíduos, direta/indiretamente, afetados pela busca, por parte de uma organização, de seus objetivos.

Esse contexto foi buscado na estrutura funcional através dos funcionários, das disposições das mercadorias e da melhor oferta, um possível crescimento nas vendas, favorecendo então, a ampliação da empresa e uma nova filial .

3.2.2 AMBIENTE INTERNO

Todos os elementos que, atuando dentro de uma organização, são relevantes para suas operações e incluem a avaliação do ambiente interno, devem ser feitos sobre as diversas funções ou atividades características da organização, tais como:

A) **Função administrativa** – a análise da estrutura organizacional, da capacitação e habilidades dos administradores, os valores da administração, os sistemas, processos e regulamentos, o conhecimento do ramo de negócio.

B) Função mercadológica – analisar basicamente

- os produtos
- sistema de distribuição
- a capacidade da força de vendas
- a força da propaganda e promoção
- poder de compra dos consumidores
- as políticas mercadológicas

C) Função manufatureira – analisar

- a localização da empresa em relação aos mercados de consumo e de suprimentos.
- os equipamentos e as instalações industriais
- processo de produção
- a qualidade
- sistema de custeio
- a política de pesquisa e desenvolvimento

D) Função financeira – análise dos

- resultados
- planejamento financeiro e orçamentação
- política financeira

E) Função recursos humanos – analisar

- as políticas de recursos humanos
- salários e benefícios
- “comportamento” do pessoal
- planos de carreira e de salários

CAPÍTULO IV

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO

“O processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gerem lucros e crescimento satisfatórios”.⁷

É a alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos num ambiente competitivo e dinâmico. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas.

“Planejamento não é algo que você faz em uma estação do ano. Planejamento é um modo de administrar e que, portanto, prossegue continuamente, da mesma forma que a responsabilidade administrar prossegue continuamente”. MERRITT L. KASTENS

4.2 OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO

Criar condições para que a empresa cresça, de forma equilibrada, em relação aos seus recursos e fatores internos e externos, os recursos materiais, financeiros e humanos e a sua cultura característica, fatores e forças externas, incluindo-se mercado, concorrência e fornecedores induzindo aos nossos principais concorrentes, a não investirem naqueles mercados, produtos e serviços em que decidimos concentrar o grosso de nossa força.

⁷ Kotler, P. “Administração de Marketing”. Editora Atlas - São Paulo.

4.2.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ATÉ O OBJETIVO

Em primeiro lugar, quando há planejamento, precisa estabelecer qual é a missão da empresa, suas oportunidades e ameaças específicas tanto para o ambiente externo como para o ambiente interno. Seguindo o processo passa-se então, para a formulação das metas e das estratégias para depois chegar-se às avaliações das alternativas onde são tomadas as decisões estratégicas, os valores da administração e a responsabilidade social. Depois, é somente implantar o processo, passo a passo, com as metas o que se quer?. O que fazer para alcançar o objetivo?. O que há no mercado que precisa ser trabalhado dentro da empresa, mais precisamente durante o processo?. O que a empresa é capaz de fazer?. O que pode-se fazer e o que precisa-se fazer?. Onde se quer chegar?. Fazer, Verificar freqüentemente, para Ter certeza de que está se fazendo o certo.⁸

O projeto geral de uma empresa só pode ser descrito se a realização de metas for somada às políticas e à estratégia como um dos fatores básicos na operação das atividades da organização pela direção da empresa.

Os desafios que os administradores vêm enfrentando atualmente, para manter a organização competitiva, a nível mundial, aumentam exponencialmente a cada dia. Com a abertura de mercado, os concorrentes se multiplicarão. Com o aumento da oferta e de uma maior conscientização, os clientes passarão a exigir produtos e serviços com maior qualidade. Os avanços tecnológicos surpreendem a cada dia e o acesso às informações tendem a uma popularização. Percebe-se que as tomadas de decisões são básicas para o sucesso ou fracasso da organização. Assim, um planejamento estratégico realizado de forma correta e eficaz é o primeiro passo para uma administração efetiva.

Neste capítulo são apresentados com maior profundidade, o planejamento estratégico e os diversos enfoques encontrados na bibliografia e na prática. São descritos as peculiaridades de cada um e em quais situações eles podem ser utilizados.

Em seguida, realiza-se uma análise comparando os diversos tipos apresentados, pontos coincidentes e divergentes. Para concluir, são colocadas as críticas e melhorias que podem ser feitas no processo.

⁸ Stoner, J. e Freeman, R. Administração. Editora Prentice - Hall do Brasil, cap. 7, 1998.

4.3 DIFERENTES ENFOQUES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como já foi mencionado no capítulo anterior, o planejamento estratégico representa uma das mais importantes partes da administração estratégica. Sem ela, seria impraticável o seu desenvolvimento, sendo que: "Uma vez que as operações administrativas são estruturadas de modo a colaborarem na consecução dos objetivos empresariais, o planejamento precede logicamente a execução de qualquer outra função administrativa." [KOONTZ, 1981:71]

Neste tópico são mostrados os tipos encontrados na literatura, iniciando com o planejamento tradicional, passando pelo planejamento estratégico, até as formas de planejamentos que estão sendo utilizadas atualmente.

Dois importantes papéis do planejamento se destacam: Em primeiro lugar, o político; pois, torna-se compreensível para todos a necessidade de sacrifícios em prol de um objetivo claro. Neste caso, o planejamento funciona como agente de mobilização. E em segundo, o econômico, voltado à criação de condições básicas para o desenvolvimento sadio dos mecanismos de mercado através da contribuição efetiva para a neutralização ou eliminação de ameaças.

Os métodos tradicionais de planejamento têm sido bastante aplicados no desenvolvimento econômico. Porém, quando aplicados em sua forma tradicional acabam por cometer grandes erros, tornando o plano inútil para a organização. A sua principal falha está em seu conteúdo determinístico e tecnocrático. Ou seja, considera-se o futuro apenas como uma projeção do passado, ignorando as visíveis mudanças no ambiente; além de não se preocupar com a sua efetiva implementação. Outra falha se encontra no modo como é formulado o plano, isto é, muitas vezes ele é imposto pela alta direção, com sua opinião e realidade percebida, sem receber influência dos principais interessados: os indivíduos que irão executá-lo.

O processo tradicional de planejamento produz um plano estático, baseado num modelo simplificado da realidade, tornando-se rapidamente desatualizado. Assim, há um forte descrédito por parte dos responsáveis pela ação. Não existe um processo de realimentação efetivo para realizar as alterações necessárias ao plano;

e quando isto ocorre, estes são demorados, perdendo a sua utilidade. Dessa forma, na maior parte dos casos, o plano fica obsoleto num curto espaço de tempo. Por isso, deve ser reavaliada esta postura em relação ao planejamento, a fim de que a atividade de planejamento passe a ser entendida como algo que se processa continuamente.

Outra causa de fracasso é a má qualidade das informações disponíveis aos planejadores. Devido a dados incompletos ou mesmo falhos, as decisões tomadas tendo como base esses dados, serão erradas. Nesse caso, é necessário um levantamento dos dados pertinentes, avaliação da confiabilidade e divulgação efetiva a todos os interessados. É fundamental esta melhoria no sistema de informações da organização, a fim de evitar desperdício de tempo, energia, recursos financeiros e humanos.

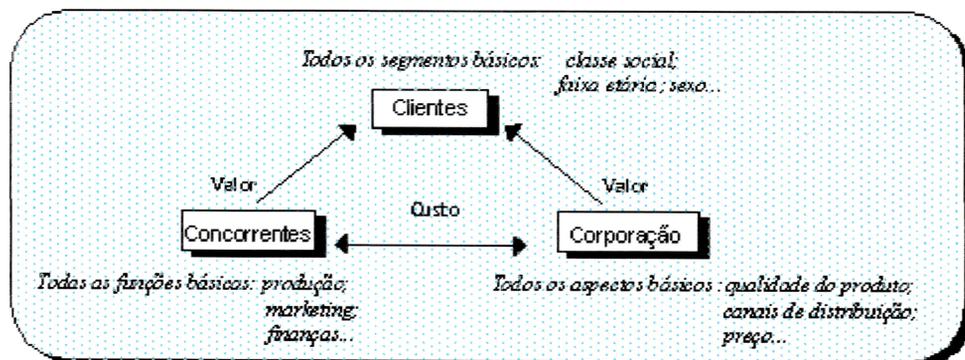
Ocorre também, o problema da tomada de decisões relevantes no momento correto, porque saber como e quando agir é vital para uma boa administração. Muitos dos problemas que poderiam ser resolvidos facilmente, se solucionados no momento certo, agravam-se, e tornam-se maiores e mais complexos com o passar do tempo. De rotineiro e pouco significativo, passa a ser um problema urgente. Nesse sentido, existe uma necessidade de priorizar os assuntos realmente relevantes, isto é, aumentar a direcionalidade das ações. Um dito popular expressa bem este problema: "Não há vento favorável para aquele que não sabe para onde ir".

Sendo assim, percebe-se que a aplicação do planejamento deve-se tornar mais confiável. Os planos tradicionais não funcionam adequadamente quando aplicados a um sistema onde o comportamento dos seus elementos é dinâmico. Devido a todos os fatores mencionados acima, se fez necessário criar um planejamento que considerasse essas variáveis, surgindo assim, o estratégico.

Segundo Ansoff [ANSOFF,1977:4], as decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos, e não internos da organização.

Em seu outro livro, ele define que a posição estratégica da organização envolve uma série de ações, tendo como consequência uma nova atitude estratégica. Entre elas, Ansoff cita:

...a identificação dos objetivos da empresa; uma análise da adequação dos seus mercados de produtos para que tais objetivos sejam atingidos; a determinação das capacidades da empresa; a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos no que diz respeito aos objetivos como também à capacidade da empresa em tirar vantagem desse potencial [ANSOFF, 1981:54].



Fonte: Adaptado do OHMAE, K. São Paulo: Pioneira, 1985:90

A preocupação em analisar o ambiente externo pode ser facilmente observada pela figura extraída do livro de Michael Porter, onde mostram as forças que dirigem a concorrência na indústria. Nele, percebe-se que as mudanças no fornecimento de matéria-prima, possível entrada de novos produtos ou substitutos e as mudanças na demanda do mercado agem sobre as empresas de modo que elas são obrigadas a rever continuamente seus planejamentos e estratégias de negócios.

Para poderem classificar seus negócios por potencial de lucro, os administradores necessitavam de ferramentas analíticas. Vários métodos de avaliação estratégica foram criados. Entre eles se encontra a "Matriz BCG", sugerida por Bruce Anderson do Boston Consulting Group. Seus estudos demonstraram que existia correlação positiva entre o *market-share* (participação relativa de mercado) e a taxa de retorno sobre o investimento (RSI).

Pela definição feita por Fishmann, pode-se ter uma clara noção do significado do planejamento estratégico: "É uma técnica administrativa que, através da análise

do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos" [FISHMANN, 1990:25]. Ela permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interações com o ambiente.

Acredita-se que o planejamento estratégico procurou corrigir as lacunas do processo tradicional de planejar, principalmente em dois aspectos: em primeiro, se preocupando em analisar o ambiente externo e em harmonizar a realidade do mercado com os recursos da empresa; e em segundo, visando uma maior participação das pessoas na confecção do plano. Henry Mintzberg fornece diversas definições para o planejamento estratégico, entre elas:

Ele é um processo formalizado, levando em conta os pontos fortes e fracos da organização, assim como as ameaças e oportunidades do ambiente, para produzir resultados, estabelecendo objetivos, estratégias e ações na forma de um sistema integrado de decisões [MINTZBERG, 1994].

O planejamento estratégico visa a organização como um todo. Metas mais abrangentes, enquanto o planejamento tático e o operacional se preocupam em otimizar uma determinada área da empresa. Eles são fundamentais para a operacionalização do planejamento estratégico para traduzir os objetivos a longo prazo em metas de curto e médio prazos. A diferença está no nível hierárquico de tomada de decisões. A utilização do planejamento estratégico tem como vantagem, uma maior sinergia entre as diferentes áreas.



Fonte: OLIVEIRA, D. São Paulo: Atlas, 1993:35

Entretanto, essas melhorias não foram suficientes para uma aceitação plena. É necessário observar que: "As atividades de planejamento crescem em complexidade e interdependência na proporção em que as organizações se diversificam e se expandem" [FIORELLI, 1988:28]. O modelo tradicional de planejamento estratégico foi, e tem sido, extensamente criticado devido ao fracasso na sua implementação; seja pelo hiato existente entre a realidade e os planos, seja pela sua rápida obsolescência, ou pela falta de participação de todos os interessados. Como resposta às necessidades visíveis de melhoria, surgiram diversos outros modelos de planejamento estratégico, sendo um deles o participativo.

De acordo com Gandin [1994:56], a participação é, atualmente, um conceito que pode incorrer em três tipos de erros:

- a manipulação das pessoas pelas "autoridades", através de uma simulação de participação;
- a utilização de metodologias inadequadas, com o conseqüente desgaste da idéia; e
- a falta de compreensão do que seja realmente a participação.

Ainda, segundo o autor, a forma de participação mais utilizada é a "colaboração". Nela, as pessoas trazem suas contribuições de acordo com o que já foi decidido, apoiando o trabalho das "autoridades". Não ocorrem discussões abertas, e as sugestões, que não se enquadram nos propósitos da organização, são desconsideradas.

Outra forma é a "decisão", na qual as "autoridades" levam algumas questões para um grande plenário a fim de coletar as opiniões dos participantes. Em geral, são decididos aspectos menores, desconectados da proposta mais ampla, e a decisão se realiza como escolha entre alternativas já traçadas, sem afetar o que realmente importa.

E por fim, existe a "participação", onde ocorre a construção em conjunto. Infelizmente, a própria estrutura organizacional dificulta esse tipo de participação, pois as pessoas não acreditam na igualdade entre os diferentes níveis.

De acordo com Ackoff, o corpo funcional da organização deve atuar de forma significativa no processo de elaboração do planejamento estratégico:

"...o principal benefício do planejamento participativo não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido." [apud OLIVEIRA,1997: 29]

Para finalizar:

3.2.3 Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado - PEM

Esse tipo de planejamento surgiu como um produto da adaptação do processo de planejamento estratégico com a visão da qualidade. É visível a influência dos conceitos da qualidade nos fundamentos do planejamento estratégico orientado para o mercado [PEM]. Entre as evidências, pode ser nitidamente observado o enfoque que está centrado no cliente externo; o mercado. Neste modelo, a área de marketing ganha maior importância, exercendo papel crítico desde a definição da missão da empresa e análise ambiental, até a sua implementação e controle.

Uma definição clara pode ser encontrada no livro do Kotler:

Planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da organização com objetivo de crescimento e lucro [KOTLER,1994:69].

A orientação para o mercado pode contribuir para minimizar um dos principais problemas provocados pelo planejamento estratégico desconectado à realidade, que é a orientação excessivamente financeira voltada para metas imediatistas, isto é, a ênfase colocada apenas na necessidade de atingir metas orçamentárias. Como as exigências dos consumidores estão se modificando muito rapidamente, a organização deve procurar manter-se atualizada através do crescimento das atividades de pesquisa junto aos clientes. Principalmente para saber o motivo da preferência do produto/serviço de uma empresa em detrimento do de outra.

De acordo com Gracioso, esta "ótica de mercado" na formulação e implementação de um plano estratégico, será normalmente usada por organizações

que encaram o seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações. Assim, o que mais distinguiria o planejamento orientado para o mercado seria a metodologia de análise utilizada na elaboração do plano, mais do que as estratégias escolhidas para a consecução.[GRACIOSO,1990:39]

O autor ainda procura explicar o significado de cada palavra do PEM:

- Planejar: no sentido de fazer as coisas acontecerem;
- Estratégico: no sentido de realocação de nossos recursos básicos (não necessariamente a longo prazo)
- Mercado: porque os subsídios vêm do nosso mercado - o objetivo final é entender o que os nossos clientes querem e então posicionarmos a organização da melhor maneira possível para atendê-los, em detrimento de nossos concorrentes.

Para se realizar um planejamento com sucesso, é necessário que se defina com clareza, antes de iniciar o processo, o que se deseja obter através dele. Também é preciso que os dirigentes tenham uma noção clara da organização, uma visão estratégica, que pode ser desenvolvida com as três perguntas conhecidas de Peter Drucker: Onde estamos? Onde queremos chegar? O que é preciso fazer para chegar lá?

O planejamento estratégico orientado para o mercado tem como objetivos:

- permitir à organização responder, com mais vigor e rapidez, às mudanças bruscas de mercado e antecipar-se aos concorrentes;
- criar condições necessárias para que se faça uma análise estratégica em profundidade da nossa situação e uma avaliação mais cuidadosa dos pontos fortes e fracos de nossos concorrentes;
- permitir-nos comparar e avaliar o potencial relativo de diversas opções estratégicas, antes de nos fixarmos na que nos parece mais adequada e;
- desenvolver a estratégia escolhida, com tempo suficiente para garantir o sucesso.

Assim, como escreveu Gracioso, "...a premissa básica do planejamento estratégico é o crescimento contínuo da empresa, com um mínimo de surpresas e um máximo de segurança financeira." [idem:63]

Existem diferentes fatores que prejudicam o desenvolvimento do planejamento estratégico orientado para o mercado, entre eles, estão:

- Dirigentes que aceitam os princípios do PEM apenas a nível conceitual, puramente racional. Eles começam a hesitar quando surgem os primeiros sintomas de inquietação provocados pelas mudanças, ao mesmo tempo em que os resultados prometidos tardam a concretizar-se.
- A relutância dos dirigentes em aceitar esta "ótica de mercado", que tende para a visão de marketing.
- Falta de concordância entre as premissas inerentes ao PEM - crescimento, concorrência e profissionalismo - com as crenças e os valores pessoais dos sócios e dirigentes.
- Falta de disposição dos executivos em geral para desenvolver planos e raciocínios estratégicos.
- A ilusão de que o PEM opera "milagres". Ocorre quando os dirigentes estão tão receptivos à idéia do PEM que passam a olhar para o plano como uma espécie de pedra filosofal, cuja mera existência será capaz de provocar as mudanças e ações esperadas.

Sendo assim, terão êxito as empresas que aceitam os princípios e os valores do marketing e possuem cultura e estrutura organizacional voltadas para o mercado.

CAPÍTULO V

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

EMPRESA: SUPERMERCADO MARTINS.

01 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Paulo Henrique Martins Silva.

Nome de fantasia: Supermercado Martins

Composição acionária

A empresa um Capital de R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) divididos em cotas de R\$ 1,00 (um real) totalizando 120.000,00 (cento e vinte mil) cotas divididas igualmente entre os sócios, a saber:

Bráulio Martins Silva Filho

João Silva Neto

Paulo Henrique Martins Silva

DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO:

Segmento.

A empresa terá como objetivo servir os clientes com atendimento, variedade de produtos e preços competitivos.

Porte

O objetivo inicial, na implantação, é ter um faturamento anual em torno de R\$ 600.000,00 (Seiscentos mil reais) o que nos enquadrará, de acordo com a legislação vigente, no grupo das empresas de pequeno porte.

PÚBLICO-ALVO:

Inicialmente, Supermercado Martins busca alcançar o público-alvo conquistando a todos os consumidores do setor Ana Edith e Primavera e automaticamente, os clientes de Jaraguá.

PRODUTOS OFERECIDOS:

A empresa atuará na área varejista:

- Atendimento Personalizado.
- Preço Baixo
- Variedade de Produtos
- Produtos de Qualidade

FORMA DE COMERCIALIZAÇÃO:

Atendimento

O atendimento será personalizado, objetivando com isso, uma diferenciação em relação aos concorrentes e procurar-se-á, dentro do possível, satisfazer as necessidades específicas de cada cliente.

Políticas de comercialização

A comercialização será efetuada diretamente com o cliente, tornando a empresa, um diferencial no mercado.

Políticas de Precificação

A política de preços adotada será, em um primeiro momento, aquela de preços um pouco abaixo do mercado em detrimento do lucro, pois o objetivo inicial é tornar-se conhecida, ocupar um espaço no mercado e ser confiável.

COMPOSIÇÃO FÍSICA DA EMPRESA

Será composto por:

Escritório Central - Onde serão tratados os assuntos administrativos, financeiros, contábeis, RH e comercialização. Localizado no centro da cidade.

Depósito - onde serão armazenadas todas as mercadorias.

Galpão – onde é localizado

02 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fase I – Diagnóstico Estratégico

A) Identificação da Visão

A expectativa dos sócios do Supermercado Martins é num primeiro momento, buscar clientes e automaticamente, aumentar as vendas., oferecendo produtos qualidade de preço baixo, variedade de produtos e atendimento personalizado, para que com isso, conquiste a fatia no mercado de Jaraguá. Após conquistarmos esse espaço ,buscaremos nos expandir para cidades próximas, atingindo uma maior participação no mercado.

B) Análise Externa

Geográfica – O Supermercado Martins encontra-se numa região do Centro Oeste onde os fornecedores ficam perto; com isso, facilitando entrega de mercadorias.O qual não se torna assim, uma ameaça para empresa.

Econômica – A tentativa de redução de custos pelas empresas através de medidas que venham a favorecer a mesma. Em contrapartida, a diminuição do poder aquisitivo das pessoas que freqüentam a região torna-se uma ameaça.

Políticas – Os incentivos fiscais oferecidos pelo governo para pequenas e médias empresas criará uma oportunidade para o Supermercado Martins. No entanto, o aumento de encargos sociais pagos pelas empresas poderá gerar uma ameaça.

Sociais – Como oportunidade temos o aproveitamento da mão-de-obra existente de sobra na região. E como ameaça, a desqualificação da mão-de-obra local.

Tecnológicos – Novos sistemas informatizados de gerenciamento de informações que facilitam a administração do negócio, pode tornar-se uma oportunidade para o Supermercado Martins. Enquanto os altos custos na manutenção e renovação dos equipamentos tornar-se-á uma ameaça.

Clientes – Como oportunidade temos produtos de qualidade com preços baixos.

Fornecedores – A realização de uma parceria com fornecedores para obter menor preços. Sendo que não fique alienado ao mesmo. Caso isso aconteça, poderá vir a ser uma ameaça.

Grupos de Interesses – Se conseguirmos atingir nossos objetivos sem cometermos erros, podemos ter a defesa do consumidor do nosso lado como ponto positivo. Já se houver uma falha no sistema, a empresa corre o risco de ser prejudicada pela defesa do consumidor.

Mídia – A utilização de comunicação correta é uma oportunidade para obter sucesso tornando-se conhecida e bem vista no mercado. Uma comunicação mal utilizada poderá ser uma ameaça trazendo prejuízo à empresa.

C) Análise Interna

Produto de Linha

Ponto Forte – Produtos de qualidade

Ponto Fraco – Diversificação de produtos.

Promoção

Ponto Forte – A forma de divulgação será através de carros volantes, boca a boca, o próprio cliente e rádio AM. Pois, possui custo baixo e atinge nosso público-alvo.

Comercialização

Ponto Forte – Através de um atendimento personalizado junto aos clientes, a negociação será feita de maneira que não venha a prejudicar o Supermercado e satisfazer o cliente.

Sistema de Informações

Ponto Forte – Proporcionará um acesso rápido às informações no caixa através de leitura de código de barra, agilizando assim, as compras dos clientes.

Ponto Fraco – Não havendo uma capacitação dos usuários de nada adiantará ter um sistema de informação eficiente.

Estrutura Organizacional

Ponto Forte – Por tratar-se de uma estrutura organizacional funcional traz como vantagem, maior segurança baseada na execução de tarefas. Uma definição clara e objetiva das tarefas gera uma especialização no trabalho.

Ponto Fraco – A não-integração entre os departamentos, poderá causar conflitos tornando ineficiente a implementação da estrutura.

Recursos Humanos

Ponto Forte – Desenvolvimento da mão-de-obra local para atuação nas áreas afins.

Ponto Fraco – Baixo nível de escolaridade dificultando o desenvolvimento dos funcionários.

Recursos Financeiros

A empresa hoje está com um capital de R\$ 120.000,00 sendo R\$ 90.000,00 em patrimônios e R\$ 30.000,00 integralizada em moeda corrente. Cada sócio entrará com o valor de R\$ 40.000,00.

Estilo de Administração

Ponto Forte – Menor número de nível hierárquico; decisões estratégicas mais rápidas.

Ponto Fraco – Centralização do poder.

Imagem Institucional e Marca

Ponto forte – Nesses cinco anos de funcionamento, possuímos uma imagem boa perante a sociedade de Jaraguá.

D) Análise dos Concorrentes

A concorrência pode estimular o aperfeiçoamento tecnológico e a produtividade quando influir sobre o custo de vida. Analisando o nosso concorrente, o Supermercado Martins está trabalhando com uma infraestrutura moderna, com pessoas capacitadas e equipamentos de última geração; assegurando aos nossos clientes, um ótimo atendimento.

Fase II – Missão da Empresa

A) Estabelecimento da Missão da Empresa

"A missão do Supermercado Martins é está entre os três maiores de Jaraguá".

B) Estabelecimento dos Propósitos Atuais e Potenciais

O Supermercado Martins tem como propósito ganhar o mercado mostrando ser competente no que faz e atingir o nível de qualidade máxima para poder conquistar a confiança dos clientes. Para isso, o Supermercado Martins irá trabalhar em conjunto com os seus funcionários e fornecedores para melhor atender as necessidades dos clientes.

C) Estruturação dos Cenários Estratégicos

O Supermercado Martins pretende dentro de sua estruturação do cenário estratégico, atingir 30% (trinta por cento) do mercado dentro de uma situação mais provável. Numa situação otimista, o Supermercado pretende alcançar 50% (cinquenta por cento) do mercado e, numa situação pessimista não sair do papel, para não investir num negócio que não traga resultado positivo.

D) Definição dos Objetivos Organizacionais

Os objetivos de curto prazo do Supermercado Martins serão:

- 1- Conquistar o mercado de Jaraguá de 20% (vinte por cento).
- 2- Inovar, oferecendo um atendimento personalizado para os clientes.
- 3- Como responsabilidade social buscaremos contratar pessoas que se encontram ociosas na nossa região.

Os objetivos de longo prazo (3 a 5 anos) do Supermercado Martins serão:

- 1- Com relação aos nossos funcionários será de qualificá-los para melhoria do serviço com base em treinamentos e reconhecimentos.
- 2- Atingir 30% (trinta por cento) do mercado regional.
- 3- Estar entre os três maiores supermercados de Jaraguá
- 4- Desenvolver e manter um ambiente econômico sustentável.
- 5- Abrir filial do Supermercado Martins.

E) Estabelecimento da Postura Estratégica

O Supermercado Martins buscará desenvolver uma relação de parceria entre os funcionários, fazendo com que estes busquem um maior comprometimento com o mesmo para cumprir com as aspirações da empresa abraçando quatro valores:

Honestidade – São as fundações sobre as quais o Supermercado Martins foi construída. Respeitaremos os nossos clientes, os nossos empregados e os nossos fornecedores onde quer que conduzamos o nosso serviço. Queremos ser vistos como cidadãos e parceiros de negócios justos e dignos de confiança.

Iniciativa – As ações falam mais alto que as palavras. Queremos provar aos nossos clientes, todos os dias, que estamos empenhados no sucesso deles.

Responsabilidade – é a palavra chave do Supermercado Martins. Temos uma preocupação profunda com o modo como gerimos os nossos negócios, como serviremos nossos clientes e como trataremos os nossos empregados. Iremos implantar a participação dos lucros para os nossos empregados. Assim, a empresa terá um retorno recebendo empenho, responsabilidade, lealdade e iniciativa. Isto permitirá servir nossos clientes.

Qualidade – Agiremos profissionalmente, iremos prometer unicamente o que podemos entregar e entregamos o que prometemos.

Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Instrumentos Prescritivos

A) Definição de objetivos e metas

O Supermercado Martins buscará o mercado em 01/01/2003 e adquirir uma parcela de 10% (dez por cento), ao final do primeiro ano, ou seja, em 31/12/2003. E nos próximos quatro anos o Supermercado Martins tem uma meta de aumento de 5% (cinco por cento) a cada ano, objetivando assim, atingir no final em 31/12/2007, os 30% (trinta por cento) de nossa pretensão do mercado de Jaraguá.

B) Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais

O Supermercado Martins assegura padrão de desempenho, produtividade, qualidade e economia aos seus clientes. Terá que realizar de forma integrada, com todas as áreas que compõe cada empresa cliente e perfeitamente adequados às necessidades de suas instalações, atividade e objetivos. Os serviços integrados trarão vantagens e benefícios como:

- Agilidade e fácil solução; pois teremos um canal de comunicação centralizado com as áreas administrativa e comercial proporcionando agilidade na tomada de decisões.
- Menor custo para o cliente, com parcerias e fornecedores, alcançando preços baixos.
- Personalização no atendimento, sob medida exata e dimensão da necessidade.

C) Estabelecimento de Projetos e Planos de Ação

A empresa, após começar a conquista, o mercado implantará um projeto de treinamento, o qual terá como título "Projetando a qualidade total" objetivando com isso, o aprimoramento de mão-de-obra. Pois, uma mão-de-obra qualificada reverterá em benefícios não só para a empresa, como também para os clientes.

A responsabilidade de treinamento estará a cargo do gerente de recursos humanos que atuará em conjunto com o da área de serviços.

Os recursos são oriundos do capital social da empresa.

Instrumentos quantitativos

A) Demonstrativo de recursos financeiros

Tendo em vista que o capital social integralizado da firma é de R\$ 120.000,00, sendo R\$ 90.000,00 em imóveis, constituído de uma galpão (supermercado), açougue, depósito e escritório e R\$ 30.000,00, em moeda corrente do país, o qual servirá para garantir o capital de giro para compra de mercadorias que será necessário à atividade da empresa.

A expectativa de retorno é de 3% do capital investido após um ano e meio.

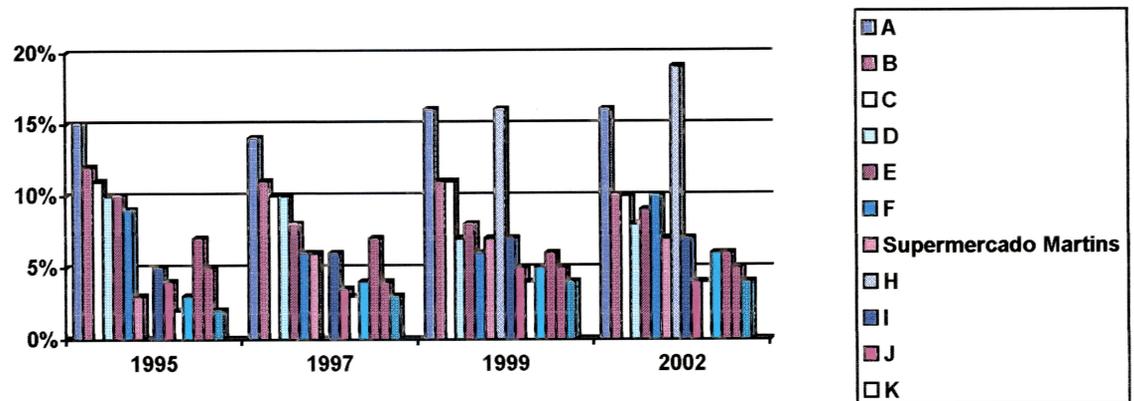
Fase IV – Controle e Avaliação

O processo e a avaliação dos objetivos da empresa será executado através do acompanhamento do programa estabelecido. Para isso, utilizaremos a tabela abaixo.

Período previsto p/ realização	Realizado em	Meta percentual *
01/01/2003 a 31/12/2003		10 %
01/01/2004 a 31/12/2004		5 %
01/01/2005 a 31/12/2005		5 %
01/01/2006 a 31/12/2006		5 %
01/01/2007 a 31/12/2007		5 %

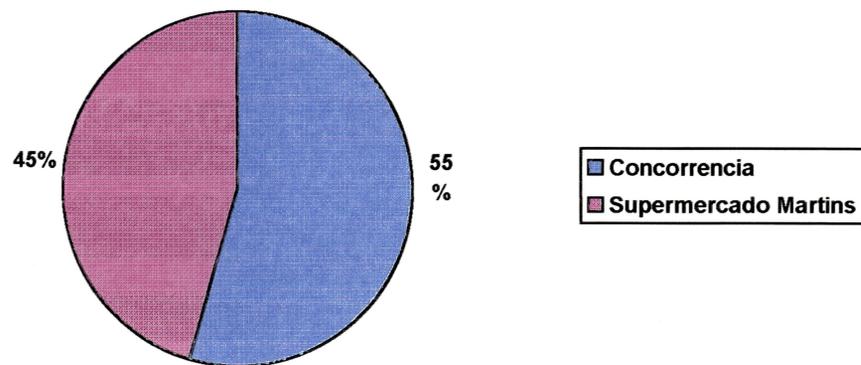
* Participação de mercado

GRÁFICO 1
CRESCIMENTO EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA (HOJE)



Pode-se perceber acima que o gráfico está representado por 10 letras que significam os 15 Supermercados presentes na cidade de Jaraguá-Go. O Supermercado Martins começou com um porte pequeno sendo representado pela letra D. Hoje, o mesmo obteve um crescimento na sua estrutura e evoluiu com os novos investimentos. Com a aplicação da proposta do projeto de estágio pode ainda neste ano de 2002, no primeiro semestre, alcançar um crescimento de 22% referente à presença e preferência no mercado.

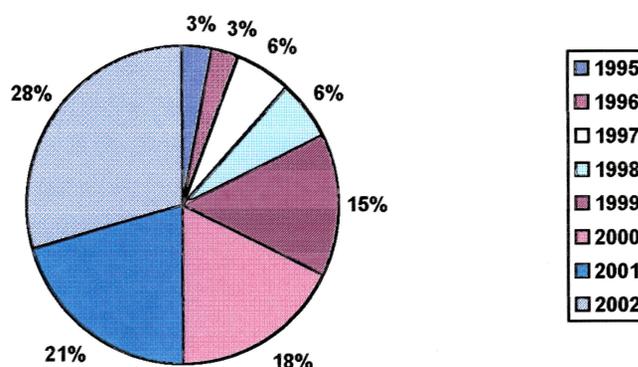
Demonstra que no ano de 1995, quando nascia o Supermercado Martins na cidade de Jaraguá, este era considerado de pequeno porte. Todavia, com o passar do tempo e com os investimentos aplicados, ocupa hoje, no setor Primavera e Ana Edith, 45% da fatia do mercado na preferência dos consumidores. Entretanto, baseando na pesquisa realizada e nas propostas colocadas em prática, ainda precisa melhorar; tanto no atendimento quanto nas mercadorias que são oferecidas. Mas, mesmo passível de melhoras, ainda ocupa 45% do mercado consumidor na região de localização. Enquanto que, os outros juntos da região, detêm o mercado com 55%.

GRÁFICO 2**SETOR DE LOCALIZAÇÃO DO SUPERMERCADO MARTINS**

De acordo com o gráfico acima, o Supermercado Martins ocupa atualmente, 45% na preferência dos consumidores do bairro onde está localizado. Isso prova que a concorrência vem perdendo espaço para o citado supermercado. Diante dessa comprovação, pode dizer que esse crescimento deu-se após a implantação do estágio realizado. Pois, no decorrer desse, todas as necessidades foram identificadas e obviamente, somadas; favorecendo assim, os consumidores.

GRÁFICO 3

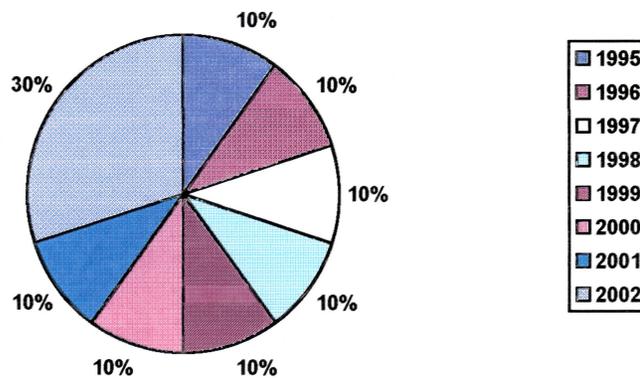
FORNEDORES REPRESENTANTES DO SUPERMERCADO MARTINS



Conforme o gráfico acima, 3% dos fornecedores que representavam a cidade de Jaraguá, forneciam seus produtos para o Supermercado Martins, no ano de 2002. Esse número aumentou para 28% devido às mudanças realizadas na Empresa. Então, vimos o grande aumento na diversificação em que aquela investiu e, conseqüentemente, no lucro que obteve.

Segundo Kotler, uma das funções do administrador é planejar o crescimento e os investimentos da empresa, comprovando que, se cumpridas as metas estabelecidas de acordo com o cronograma, ajudarão a empresa no seu crescimento.

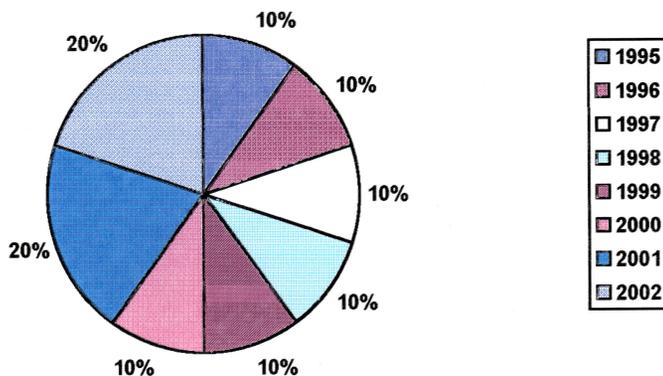
GRÁFICO 4
AUTOMAÇÃO DO SUPERMERCADO (FACILIDADE DE COMPRA)



Em 1995 foi implantado no Supermercado Martins, as únicas formas de pagamento em dinheiro ou cheque. No final de 2001 foi visto que, para uma melhoria na empresa seria necessário criar novas formas de pagamento para atrair não só a clientela local como também a municipal. Para isso houve uma melhoria de 20%. Atualmente, estão sendo oferecidas formas de pagamento como: cartão de crédito, cheque pré-datado, dinheiro, ticket alimentação e restaurante. Melhorando assim, as formas de pagamento e conquistando uma nova clientela.

O planejamento foi fundamental para essa etapa de construção e crescimento da empresa, porque visou uma melhor forma de compra e o cliente pode comprar sem preocupações de pagamento.

GRÁFICO 5
BOM PREÇO

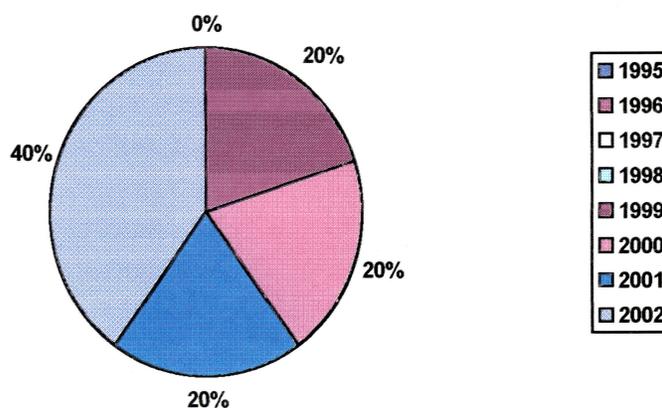


Como podemos ver no gráfico acima, depois de um planejamento de estratégias pode-se aumentar a diversificação de mercadorias e assim, aumentar o interesse dos fornecedores em estar promovendo suas marcas com brindes, promoções e até mesmo, com um preço melhor do que o da concorrência. Dessa forma podemos oferecer aos clientes, mercadorias boas e diversificadas; ajudando a melhorar nosso posicionamento no mercado como mostra o Gráfico 1.

A estratégia elaborada neste encontra-se no item Planejamento de Estratégias.

GRÁFICO 6

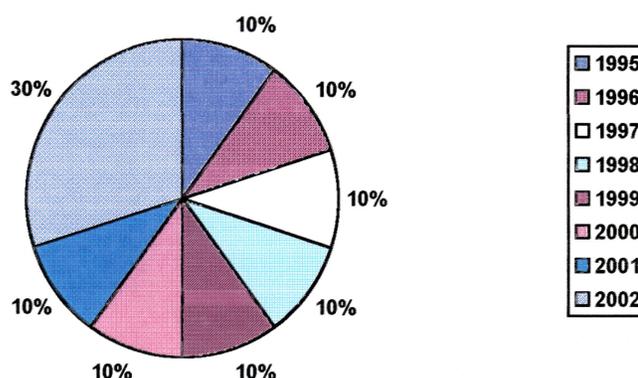
PESQUISA DE OPINIÃO



De 1995 a 1998 não se procurou saber a opinião do cliente em relação à empresa. Mas, a partir de 1999 houve um posicionamento da empresa em relação a sugestões dos clientes e ao supermercado, visto que, em 3 anos de caixinha de sugestões propostas ao cliente para melhorar o Supermercado Martins, passou-se a ter uma preocupação maior. E, em 2002 foi realizada a primeira pesquisa de opinião com os clientes do Supermercado; o que favoreceu sobremaneira, as novas implantações da empresa, melhorando o atendimento que passou a ser padronizado e os funcionários treinados para melhor atender e servir aos clientes com mais rapidez e qualidade no atendimento.

Os 40% de melhoramento obtido em relação à pesquisa de opinião, deixa claro que, a sugestão do cliente é sempre para melhorar o atendimento e administração da empresa no geral.

GRÁFICO 7
VARIEDADE DE PRODUTOS



A variação de produtos deu-se em 2002 quando foi ampliado o Supermercado Martins, bem como seu número de fornecedores. A possibilidade de oferecer diversas marcas favorece ainda mais ao cliente que precisa de várias marcas de vários valores para que se possa comparar e escolher o que está dentro de seu orçamento. Isso é necessário para que o cliente sintam-se bem em ter o produto certo para o seu orçamento, e lembrar que sempre oferecemos produtos de nível A, B e C. Não deixando que a diferença na qualidade afete o orçamento dos clientes. Uma das metas da empresa é sempre oferecer os melhores produtos com preços ou promoções boas.

Esse gráfico é melhor explicado no Planejamento Estratégico Tradicional, onde falamos da concorrência, variedade e clientes.

CONCLUSÃO

Para que um planejamento dê certo, a certeza é que a empresa olhe o futuro em busca das forças que promoverão ou paralisarão o processo organizacional.

Então, se pergunta: até onde uma organização deve planejar para o futuro? Um dia, uma semana, um ano, uma década? A resposta depende da natureza das forças ambientais e organizacionais envolvidas.

Racionalizar é a palavra chave quando se trata de ter sucesso no Planejamento.

É importante salientar que um bom complemento para o sucesso são os objetivos traçados pela equipe ou organização, os planos e a política instalada.

Avaliar e definir as necessidades de recursos humanos compatíveis com os objetivos e planos da empresa. Pois, é nesse setor que ao se contratar um determinado funcionário para tal função, ele passa a ter que atender as solicitações que a vaga está precisando. É para isso que os recursos humanos estão na empresa. Sua função principal seria escolher o candidato certo para a vaga certa, melhorando ainda mais, o funcionamento do planejamento e enriquecendo o quadro de funcionários e dando sua participação nas estratégias elaboradas. Por isso que a empresa tem que saber quem empregar, porque é fundamental empregar indivíduos competentes e, com eles desenvolver programas para aumentar ainda mais, suas competências.

Assim, é essencial saber planejar, ter uma boa equipe de desenvolvimento de estratégias e saber acompanhar todo o desenvolvimento do mercado, seus declínios, suas altas, suas perspectivas, sua demanda e ,principalmente, a concorrência.

Para abordar um mercado com estratégias eficazes há que se determinar, qualificar e agrupar preliminarmente, seus consumidores em potencial (ou prospects).

Finalmente, num bom planejamento de estratégias tem que se pensar que:

Planejar é gerenciar bem o presente com olhos voltados para o futuro.

A identificação da missão e explicitação dos princípios se torna fundamental quando o objetivo é o sucesso a ser alcançado;

Análise do ambiente interno e externo se coloca na posição de alvo em todo e qualquer tipo de planejamento e execução de estratégias traçadas.;

Definição de objetivos para que cada setor ou integrante da equipe saiba como definir as suas funções em cada etapa;

Formulação de estratégias e planejamento das ações e implantação e avaliação do processo.

Procurou-se estabelecer metas dentro do planejamento estratégico implantado no Supermercado Martins; tendo em todas as atividades programadas e tarefas realizadas, um grande sucesso com os diretores-proprietários da empresa, bem como, com os fornecedores, clientes e funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOS – Associação Goiana de Supermercado. Goiás, nº 6, junho 1999.

ANDREWS, K. in “A Estratégia Empresarial”, de Mel Horwitch, em Administração de Empresas, Estratégia e Direção - Nova Cultural- 1986. Vol. 1.

ANSOFF, H. Igor; McDonnell, Edward J. Implantação a Administração Estratégia. 2. ed. São Paulo; Atlas, 1993, p. 193-196.

CHAUÍ, Marilena. Convite à Filosofia - São Paulo: Ática S.A. – 1994, pág. 5.

FIORELLI, J. Osmir. Planejamento Empresarial Participativo. Planejamento e Gestão, No. Zero, Pág. 19-35, Dezembro/1988.

GANDIN, Danilo. A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis: Vozes, 1994, pág. 31-35.

GRACIOSO, F. Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo. São Paulo: Atlas, 1990. pág. 21-35.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. Fundamentos da administração. São Paulo: Pioneira, 1981. pág. 30-42.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1994. pág. 65-66.

MATOS, Francisco Gomes de. Estratégia de Empresa. ed. São Paulo: McGraw – Hill, s.d.p. 12-41-50-135-141.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de . Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1997. pág.65-68 .

_____ . Planejamento Estratégico:
Conceitos, metodologia e prática. 14. ed. São Paulo: Atlas , 1999, p.42-157-161-200-239.

POLESE, Clóvis. Manual de gerente de supermercado. 2º. ed., Porto Alegre: Sulima, 1991, 100p.

PRESSER, Mário F. Globalização e regionalização : notas sobre o mercosul. Ensaio FEE, Porto Alegre: 1996, p. 86-100.

REBOUÇAS, D. Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 1998. pág.85-87.

STONER, J. A.; FREEMAN, E. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. pág.10-15.

ANEXO 11 – AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

Nome do Estagiário: Paulo Henrique Martins Silva		
Local do Estágio: Supermercado Martins		
Critérios de Avaliação	Conceito Atribuído	
Justificativa da Aplicação do Trabalho Considerar os argumentos apresentados, a nível de Entidade Concessionária. Considerar os problemas que serão solucionados com o presente trabalho.	A B C D E	
Capacidade Crítica considerar o sentido de análise da situação bem como o domínio da mesma e a capacidade de compreensão e proposta demonstrada pelos estagiários.	A B C D E	
Capacidade de Inovação Considerar o valor e a praticidade das propostas apresentadas a nível inovador para a Entidade Concessionária objeto da ação do estagiário.	A B C D E	
Percepção e Profundidade de Conhecimentos Específicos Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em dominar o tema objeto de seu trabalho, bem como a utilização de terminologia técnica específica.	A B C D E	
Capacidade de Defesa do Trabalho de Conclusão de Estágio Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em responder aos questionários de avaliação do Professor Orientador.	A B C D E	
Verificação da Metodologia do Trabalho Considerar a ordenação do presente trabalho e o cumprimento de cada uma de suas etapas.	A B C D E	
Parecer		
DATA	Assinatura do Prof. Orientador Flávio Manoel C.B. Cardoso	Conceito Final