

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCELA BIROLI BELEM

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA
VAREJISTA FAMILIAR**

CURITIBA

2016

M. BIROLI BELEM

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
EMPRESA VAREJISTA FAMILIAR

2016

MARCELA BIROLI BELEM

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA
VAREJISTA FAMILIAR**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do título de Especialista, Curso de
Especialização em Contabilidade e Finanças,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

Prof.^a Dra. Simone Bernardes Voese

CURITIBA

2016

*Ao meu esposo e companheiro Jeisan dos Santos pessoa com quem amo
partilhar a Vida. E que não mediu esforços para me apoiar e auxiliar ao longo
do período de elaboração deste trabalho.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por acreditar que nossa existência pressupõe outra infinitamente superior.

A minha cunhada Nadia dos Santos, que me incentivou a fazer a Pós-Graduação, e me apoiou durante todo o curso me auxiliando em vários momentos, sendo amiga em todas as horas.

Ao meu esposo Jeisan dos Santos, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem me apoiando nos momentos de dificuldades, além de me acompanhar todos os finais de semana para adquirir novos conhecimentos.

Ao meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A professora Simone, que com sua sabedoria soube dirigir-me os passos e os pensamentos para o alcance dos meus objetivos.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

RESUMO

O presente trabalho refere-se à proposição da elaboração de um planejamento estratégico de uma empresa familiar. A pesquisa foi realizada de forma participativa e qualitativa, abordando como fonte de dados a empresa e o pesquisador como seu principal instrumento. O desenvolvimento foi realizado através de estudo de caso, levantando informações pertinentes a história, ideologia e operacionalização de empresa varejista supermercadista, para a continuidade do negócio baseado em um planejamento sólido nas tradições e tendências de mercado. Para fundamentar todas as abordagens do trabalho foi utilizada também uma pesquisa documental em bibliografias e artigos voltadas a planejamento estratégico, marketing, marketing no varejo, gestão em empresas familiares e metodologias de trabalho científico. Com a análise dos dados levantados foi possível evidenciar o momento conjuntural da empresa, tanto em seu ambiente interno e externo, estabelecer suas fortalezas e fraquezas, bem como suas oportunidades e ameaças. O resultado consolida um Mapa Estratégico, que possibilita a gestão da empresa estudada, entender de forma clara quais são os principais pontos para a geração de projetos e planos de ações estratégicos.

Palavra-chave: Planejamento Estratégico. Empresa Familiar.

ABSTRACT

This paper presents a proposal to develop a strategic planning in a family business. The methodology applied was qualitative research conducted in a participatory, addressing as a data source the company and the researcher as its main instrument. The development was conducted through case study, raising relevant information history, ideology and operation of supermarket retailer, for business continuity based on solid planning traditions and market trends. To support all approaches work was also used documentary research focused bibliographies and articles to strategic planning, marketing, retail market, management in family businesses and methodologies of scientific work. With the analysis of the data it was possible to demonstrate the cyclical time of the company, both in its internal and external environment, establish their strengths and weaknesses as well as its opportunities and threats. The result consolidates a strategic map, which enables the management of the company studied, understand clearly what are the key points for the generation of projects and plans of strategic actions.

Keyword: Strategic Planning. Family business.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - INDICADORES DE MERCADO.....	29
FIGURA 2 - PROPOSTA DE VALOR GRUPO AB.....	40
FIGURA 3 - POSICIONAMENTO GRUPO AB.....	41

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RANKING DE FATURAMENTO GRANDES REDES SC - 2014.	35
TABELA 2- ANÁLISE SWOT - GRUPO AB - 2016	45
TABELA 3 – MAPA ESTRATÉGICO GRUPO AB - 2016.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.2 DIAGNÓSTICO.....	14
2.3 IDEOLOGIA.....	16
2.3.1 NEGÓCIO.....	16
2.3.2 MISSÃO DA EMPRESA.....	17
2.3.3 VISÃO DA EMPRESA.....	18
2.3.4 VALORES.....	18
2.4 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS.....	19
2.4.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.4.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	21
2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	23
2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	23
2.7 FORMULAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS.....	25
2.7.1 MATRIZ DE ANÁLISE SWOT – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	25
2.7.2 MAPA ESTRATÉGICO.....	25
2.8 GESTÃO FAMILIAR.....	26
2.9 CENÁRIO VAREJISTA.....	28
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1 ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	31
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.3 OBJETIVO DA PESQUISA.....	32
4 ANÁLISE DE DADOS.....	33
4.1 DIAGNÓSTICO.....	33
4.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	33
4.1.2 CENÁRIO EMPRESARIAL.....	35
4.2 COLETA DOS DADOS.....	36
4.2.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.2.1.1 SELEÇÃO.....	37

4.2.1.2 CODIFICAÇÃO	38
4.2.1.3 TABULAÇÃO	38
4.2.1.4 ANÁLISE	38
4.3 IDEOLOGIA	39
4.3.1 NEGÓCIOS	39
4.3.2. MISSÃO	39
4.3.3 VISÃO	39
4.3.4 VALORES	40
4.4 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS	40
4.4.1 POSICIONAMENTO	41
4.4.2 FATORES CRITICOS DE SUCESSO	41
4.5 ANÁLISE S.W.O.T.	42
4.5.1 FORÇAS	42
4.5.2 FRAQUEZAS	42
4.5.3 OPORTUNIDADES.....	43
4.5.4 AMEAÇAS	44
4.6 PROPOSTA DE PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS	46
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo é possível observar que várias empresas familiares no segmento varejistas, independentemente do seu tamanho, em sua maioria tiveram o seu ciclo de vida finalizado. O mercado demonstra vários casos de empresas que obtiveram crescimentos expressivos a partir de recursos mínimos, evoluíram com base em sua própria ideologia, força de trabalho e conseguiram seu momento de competitividade de mercado, porém não a perenidade do negócio.

Não importa o tempo cronológico, mas essas instituições chegaram em um determinado período do seu ciclo de vida que não souberam mais o que fazer para sustentar o negócio. Avaliando os fatores externos encontraram uma nova realidade econômica, o cenário nacional se deparou com a abertura do mercado, a globalização trouxe empresas que geraram no varejo uma maior competitividade em toda a cadeia mercadológica, e nela toda a necessidade de adequação. Não se pode esquecer a evolução no comportamento do consumidor, que ficou mais consciente de seus direitos, por consequência muito mais exigente sem necessariamente desembolsar mais por isso.

Segundo Parente (2000), as mudanças no comportamento do consumidor, reflete que ao mesmo tempo que os clientes procuram conveniência, em muitas outras situações aos consumidores também buscam uma experiência de socialização e lazer quando vão as compras.

Já avaliando os fatores internos as empresas familiares que tiveram seu ciclo de vida prejudicado, se depararam com problemas de sucessão, continuidade de sua cultura empresarial e a manutenção dos princípios e valores de seus fundadores.

Observa-se em muitos desses casos empresarias a falta de visão de futuro, o registro de seus valores e a manutenção do propósito de seus fundadores, mas principalmente a falta de preparo para os impactos gerados pelo mercado em que se competia, bem como a falta de processos internos para modelar-se agilmente para as intemperes dos momentos de dificuldade.

A falta de perspectiva fez muitas empresas neste cenário tomarem medidas emergenciais, como a profissionalização de seus dirigentes por executivos de mercado, mas fadaram ao mesmo resultado negativo, pois, as novas técnicas e métodos não estavam sustentadas pelo jeito de ser da empresa.

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização precisa iniciar-se pela família, pois ela detém todo o direito sobre a vida ou morte da empresa (MARTINS, VIEIRA & MOURA, 2014, P.123).

Já as empresas que passaram por um Projeto Empresarial de sustentabilidade de seus negócios, o fizeram a partir da captação da essência de suas estratégias, diferenciais, ideologias e pilares culturais, através da implantação de seu Planejamento Estratégico.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2005, P.47)

Assim a estratégia no varejo se fundamenta no entendimento e desenvolvimento de valor para o cliente. Desta forma a estratégia é fundamental para o crescimento da empresa, independentemente do seu porte, sendo uma ferramenta que auxilia a cúpula administrativa, direciona as ações gerenciais dentro de um plano previamente determinado de metas estratégicas, minimizando decisões equivocadas.

Torna-se evidente o resultado de empresas que conseguiram implantar com sucesso o Planejamento Estratégico, o foco em estratégias definidas faz com que mudanças ambientais de âmbito econômico, social, legal e político não interfiram nos resultados baseados em decisões que previam conjunturas anteriormente discutidas e avalizadas.

O mais importante do Planejamento Estratégico, em uma gestão familiar, está em toda a condução de sua conceituação e implantação do processo de administração estratégica, fazendo com que seus fundadores, gestores e administradores incorporem todos os princípios e construam ações aderentes ao futuro que planejarão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O trabalho de pesquisa se aplica a uma empresa varejista supermercadista de 42 anos que obteve seu crescimento baseado nos ideais e trabalho de seus fundadores. Na atual conjuntura há a necessidade da transmissão dos conhecimentos, valores, estratégias para a manutenção da cultura da empresa.

A rede supermercadista tem a aspiração de crescer, porém, sem perder a sua essência, desta forma é imprescindível determinar maneiras de estabelecer metas e objetivos.

A solução é o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, mas, existe a necessidade de um processo anterior, a aderência e entendimento de todos os fundadores e dirigentes dos conceitos e formulações estratégicas.

De acordo com o cenário da empresa, a questão de pesquisa apresentada é: Como desenvolver um Planejamento Estratégico para uma empresa varejista familiar?

1.2 OBJETIVOS

- Objetivo Geral:
 - Propor a Implantação do Planejamento Estratégico em uma Empresa Varejista Familiar

- Objetivos Específicos:
 - Realizar o Diagnóstico da Empresa
 - Desenvolver a Ideologia e os Pilares Estratégicos
 - Estabelecer os Direcionadores Estratégicos
 - Formular as Estratégias

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema determina-se pelo desenvolvimento da visão estratégica e da condução planejada de uma empresa.

A possibilidade de levar o conhecimento aos fundadores e dirigentes da rede varejista supermercadista, permitirá associar a experiência prática de anos de trabalho a metodologias do planejamento estratégico, que permitiram estabelecer metas e objetivos baseados nos moldes da cultura da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é de suma importância para organizar as atividades desenvolvidas pela empresa afim de atingir seus objetivos e consequentemente obter lucro. (PARENTE, 2000, p. 51)

O planejamento estratégico envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, a definição de diretrizes estratégicas e o planejamento tático envolvendo as atividades de marketing no curto prazo.

Nas empresas varejistas o planejamento estratégico deve ocorrer em três ou dois níveis:

O planejamento em nível divisional é para as redes varejistas que operam com uma mesma marca e modelo de loja. Deve-se iniciar o planejamento desenvolvendo um curso de ação para cada uma das diretorias envolvidas na empresa.

O varejista deve examinar o papel de cada uma dessas divisões, no contexto da estratégia corporativa total. (PARENTE, 2000, p. 53)

O planejamento em nível operacional consiste em elaborar planos para cada diretoria dentro do nível divisional.

Nesse nível operacional da organização, cada uma das áreas funcionais da loja (ex.: frente de caixa, abastecimento e reposição, portaria, atendimento ao cliente) requer planos táticos que são executáveis e controláveis, bem como consistentes com as estratégias corporativas. (PARENTE, 2000, p. 53)

Segundo o Artigo de Ward (2003), Planejar para Prosseguir, o autor faz a seguinte indagação - Por que planejar? E posteriormente estabelece pontos conclusivos.

Os principais argumentos a favor do planejamento são os seguintes:

- Aumenta as opções e a capacidade de resposta diante da mudança.

- Gera mais informação e, com isso, reduz a incerteza.
- Aumenta a capacidade da organização de entender o funcionamento do negócio e diminui as especulações improdutivas sobre o que está acontecendo.
- Permite que se descubra a necessidade da mudança.
- Ao tornar públicas as idéias, aumenta a capacidade da organização de alcançar seus objetivos.
- Confirma algumas hipóteses e questiona outras que devem ser modificadas com o passar do tempo.
- Ajuda a preservar recursos valiosos.
- Estimula a empresa a competir.
- Contribui para preservar a instituição para além da existência dos diretores-chave.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico para estruturação de uma empresa varejista são as seguintes:

Diagnóstico;

Ideologia;

Direcionadores estratégicos;

Formulações das estratégias.

2.2 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico estratégico segundo Oliveira (2005), corresponde a primeira fase do Processo de Planejamento Estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”. O maior objetivo é executar uma verificação de pontos positivos e negativos da forma em que a empresa está em seu processo administrativo.

É de suma importância que a execução de uma análise situacional seja realizada com a maior veracidade possível, pois serão retratadas as reais

posições administrativas em âmbito interno e externo. Qualquer análise superficial ou distorcida dos fatos prejudicará toda a sequência da estruturação de um Planejamento Estratégico Empresarial.

O varejo é um dos primeiros segmentos de mercado a receber o impacto das inúmeras variáveis ambientais, o que faz empresas com gestão familiar, em geral, a ficarem envolvidas em decisões de nível tático e operacional, não se atendo a preocupações de cunho estratégicos. Essa circunstância gera uma administração empresarial que não se atem a planos estratégicos e a antecipação de cenários, apenas responde reativamente a estímulos de mercado, sujeita a intemperes e experiências traumáticas de prejuízos estruturais e financeiros.

Parente (2000, p.22) Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Na velocidade em que o mundo se globalizou e as oportunidades se tornaram rápidas e mutáveis, nenhuma empresa varejista pode se considerar imune as ameaças ambientais, tais como a obsolescência de produtos e serviços, saturação de mercado e evolução do perfil do consumidor. Desta forma, todas as empresas devem voltar suas atenções de forma periódica as suas estratégias de produto/serviço em relação ao mercado alvo, dentro de um processo ininterrupto de identificação de ameaças e oportunidades externas.

De acordo com Parente (2000), para o varejista determinar qual política de preços adotar, precisa levar em consideração o posicionamento de marketing da empresa e qual estratégia de benefício/custo pretende oferecer ao mercado.

Como as possibilidades dos cenários futuros são instáveis e longe de serem previstos com precisão, a decisão de elaborar um planejamento pode determinar caminhos e ações distintas a cada percepção de eventos futuros. Para que isso possa acontecer a empresa deve estar disposta a elaboração de diagnósticos, análises e projetos.

O diagnóstico pode ser interno ou externo à empresa. Pode-se afirmar que as projeções completam o diagnóstico, uma vez que, combinando-se os dois, obtém-se a projeção-base, que corresponde a uma estimativa futura, com base na situação atual. (OLIVEIRA, 2005, P. 87)

Se torna válido ressaltar, que as projeções proporcionam estimativas do futuro, por outro lado o Planejamento Estratégico, procura preparar a empresa a alterar os seus estados futuros.

O Diagnóstico é um conjunto de análises estratégicas que possui algumas prerrogativas básicas:

- A empresa está inserida em um ambiente com diversas variáveis identificáveis que podem afetar o negócio;
- O ambiente é composto de oportunidades que devem ser aproveitadas e ameaças que devem ser evitadas ou minimizadas com ações pré-estabelecidas;
- A empresa deve se conhecer, potencializando suas forças e blindar suas fraquezas;
- O processo de análise interna e externa é contínuo e ininterrupto.

Assim, o diagnóstico estratégico segundo Oliveira (2005), não pode fugir de avaliar a situação atual, bem como pensar nas novas etapas, estabelecendo uma projeção da perspectiva do diagnóstico estratégico realizado.

2.3 IDEOLOGIA

2.3.1 NEGÓCIO

Definir o negócio é explicitar o âmbito de atuação da empresa, facilitando a elaboração de sua missão e ajudando na construção da visão estratégica.

Qual é o nosso negócio? “ A questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que está talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas”. (BOGARI CONSULTORIA, 2001, PETER DRUKER, 1980)

Tendo em vista o mercado como conjunto de necessidades humanas cujo o atingimento se dá mediante o acesso a produtos e / ou serviço, verifica que todos os negócios devem pressupor a existência de diversos públicos, cujas necessidades de produtos e serviços dependem de seu poder aquisitivo, da

disposição de despende um esforço-preço e da capacidade oferecida de produção e distribuição desses bens e/ou serviços.

Segundo, Robin Pagano (2012), negócio pode ser definido como “ a essência de que a organização faz” e “ o que é produzido e entregue aos clientes”. E em outros termos, é “ o algo de valor que a organização oferece ao seu público-alvo” cumprindo com seus objetivos.

2.3.2 MISSÃO DA EMPRESA

A missão da empresa deve responder qual é o negócio da empresa, a razão central de sua existência, segundo Juracy Parente (2000) a missão apresenta maior clareza quando recém é fundada, ou seja, os fundadores sabem o motivo de existência do negócio e quais são seus objetivos.

A missão é uma expressão genérica, porém significativa, da natureza e das direções fundamentais da empresa. (PARENTE, 2000, P.53)

No decorrer dos anos a empresa pode alterar a sua missão, contudo, ressalta Oliveira (2005) que as consequências podem ser positivas ou negativas em toda a estrutura organizacional da empresa.

A missão de empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. (OLIVEIRA, 2005, P.127)

Definida a missão da empresa, a mesma possui um horizonte e a partir disto, os esforços de atuação são para os negócios que forem viáveis. De acordo com Oliveira (2005), ao identificar esses negócios como viáveis e interessantes para a empresa, passam a ser denominados propósitos da empresa.

Os propósitos da empresa são compromissos no sentido de cumprir sua missão, conforme explica Oliveira (2005). Com a aceitação de acionistas e executivos é feito o planejamento de atuação em todas as áreas da empresa.

No âmbito varejista com várias lojas e com equipes espalhadas por diversas regiões, conforme Parente (2000), uma boa declaração de missão estimula e assegura que a filosofia empresarial da empresa seja praticada de forma independente, porém com consistência e uniformidade, visando atingir os objetivos da empresa.

2.3.3 VISÃO DA EMPRESA

A visão descreve o sonho da organização, é a previsão da alta direção de onde deseja estar nos próximos anos, representa um conjunto de intenções e aspirações para o futuro.

A visão para gerar efeito deve ser ambiciosamente voltada para o futuro e simultaneamente ser inspiradora, clara, concisa, coerente com a missão de modo a que todos a compreendam e a sintam.

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2005, P. 88)

2.3.4 VALORES

Os valores demonstram o agrupamento dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, influenciando em todas as suas principais decisões. Os valores orientam comportamentos, atitudes e decisões.

Nos valores de uma empresa estão intrínsecos os princípios éticos e morais de um indivíduo. Para o mundo empresarial não é diferente. Os valores guiam a conduta de uma organização, quando planos de missão e visão estiverem em execução. São inegociáveis, ditando comportamentos e atitudes no funcionamento de toda estrutura organizacional e dão suporte às formas de relacionamento dos colaboradores entre si e perante os clientes, fornecedores e sociedade. (DESTINO NEGÓCIO, 2015)

Nas empresas que os valores são levados a sério e colocados em prática, refletem na qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas.

Na gestão da empresa os valores geralmente são definidos pela alta administração, e se tornam de grande importância com o envolvimento profissional e motivacional dos acionistas.

Em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender as necessidades dos indivíduos. (CONTE, 2014, BARRET, 2000).

2.4 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

2.4.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico estabelece a base para alinhar a proposta de valor da empresa ao seu cliente. A proposta de valor é:

- Definida sempre para um mercado-alvo específico;
- Expressa o que a empresa fará melhor/diferentemente para seus clientes: os singulares e superiores benefícios que eles podem esperar dos produtos da empresa;
- É o consistente alinhamento entre as ações e as competências da empresa é o ponto central da execução da estratégia.

Reflete uma mistura única de vários ingredientes:

- Atributo ao produto:
 - Preço;
 - Qualidade;
 - Design;
 - Funcionalidade;
 - Desempenho;
 - Variedade;

- Disponibilidade;
- Tempo de resposta;
- Garantia.
- Relacionamento com o cliente:
 - Modelo de gestão de relacionamento;
 - Intensidade de serviço e personalização;
 - Parceria estratégica
- Imagem:
 - Marca;
 - Reputação.

Antes, a proposta era baseada nas próprias competências da empresa, ou seja, “temos isto para te oferecer!” característica do mercado baseado na oferta.

Hoje, segundo Vicenzi (2010, Porter, 1989), defende que a abordagem se voltou em primeiro lugar para o que o cliente quer e, a partir daí, buscar oferecer uma solução mais satisfatória ou encantadora, o mercado baseado na demanda.

Há problemas de execução relacionado ao conceito de posicionamento estratégico, por exemplo, determinada empresa ao buscar por retornos rápidos, opta em atender grande parte das oportunidades de venda, e quando procurada por um cliente, não consegue dizer não, porém muitas vezes é necessário.

Deste jeito a empresa quer vender de tudo para todo mundo, e não define se sua proposta é liderança em custo ou se é diferenciação, se é para um público específico ou para atender vários públicos de clientes. Logo, ocasiona confusão e dificuldades nas abordagens de venda.

Segundo Vicenzi (2010, Porter, 1989), liderança em custo significa que a empresa quer ter o menor custo do que todas as demais concorrentes ao oferecer determinado produto/serviço. Para isso, suas operações devem ser enxutas, seus processos simplificados, sua equipe preferencialmente multifuncional, sua logística otimizada, sem considerar fatores ligados a alta escala. Se conseguir, poderá ter um preço mais agressivo com uma qualidade compatível com as demais empresas o valor que oferece ao cliente; ou, gozar de melhores margens que seus concorrentes, podendo reinvestir para melhorar

ainda mais seu desempenho. Um bom exemplo é a Southwest Airlines, com seus 35 anos consecutivos de lucros em suas operações. Disciplinada em sua estratégia, a Southwest só atua nos E.U.A, para não ter de comprar aviões maiores para os vôos intercontinentais e complexificar suas operações, o que aumentaria seus custos. Para vôos internacionais, estuda parcerias com outras empresas.

De acordo com Vicenzi (2010, Porter, 1989), diferenciação é uma aposta em qualidade superior, de tal forma, que os clientes não se importem de pagar mais para ter um benefício realmente percebido e apreciado. Para isso, seus investimentos em qualidade precisam ser mais ostensivos, sua preocupação em agregar valor deve transcender expectativas, seus investimentos em tecnologias devem traduzir maior precisão sua equipe altamente preparada e, conseqüentemente, bem remunerada, deve cativar seus clientes. Nesta categoria estão as melhores margens, pois o preço deixou de ser o referencial, desde que tolerável aos benefícios oferecidos. Um bom exemplo desta categoria é o Cirque Du Soleil, que une aspectos do teatro e do circo para criar um show realmente diferenciado e com alto faturamento em todos os seus espetáculos. Um chaveirinho de metal comprado em qualquer ferinha de domingo vale R\$ 2,00, mas um chaveirinho do Cirque, acessível nos intervalos do espetáculo, custa R\$ 20,00 e o povo paga com prazer. É o tal valor agregado.

2.4.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso devem ser definidos no nível estratégico da organização para adequado funcionamento da empresa.

De acordo com Kenneth Corrêa, (2014), os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como sendo o número limitado de áreas que podem possuir resultados minimamente satisfatórios para garantir o sucesso do desempenho competitivo organizacional.

Sempre que uma empresa apresente como ponto forte um determinado fator crítico de sucesso, se diz que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva.

Exemplos de vantagens competitivas no setor varejista:

- Fidelidade do cliente
 - Posicionamento;
 - Nível de serviço
 - Marketing de relacionamento;
 - Mercadorias.

- Localização
 - Visibilidade;
 - Acessibilidade;
 - Conveniência.

- Relações com fornecedores;
 - Exclusividade na venda de uma linha ou produto;
 - Melhores condições de preços e prazos;
 - Prioridade no recebimento de mercadorias.

- Sistemas de distribuição e informações gerenciais;
 - Otimização de processo de entrada e saída de mercadorias;
 - Gestão de estoques;
 - Gestão de mercadorias.

- Operações de baixo custo
 - Redução de preços;
 - Manter ou ampliar sua margem de lucro;
 - Utilizar o lucro para efetuar melhorias no seu próprio negócio.

2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Essa análise tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, também, quanto a sua posição desejada no futuro.

Para Oliveira (2005, p.90), as oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

As empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, pois a mesma sendo usufruída da forma correta pode proporcionar aumento dos lucros da empresa.

Deve-se considerar que as oportunidades certas serão escolhidas se:

- O foco residir na maximização de oportunidades e não na minimização das ameaças e riscos;
- Todas as principais oportunidades forem analisadas conjunta e sistematicamente;
- Forem compreendidas quais oportunidades se adaptam à atividade básica da empresa; e
- Houver equilíbrio entre oportunidades imediatas e de longo prazo. (OLIVEIRA, 2005, P. 93)

As empresas devem procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente adaptar-se a elas. Entretanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para empresa.

De acordo com Oliveira (2005) as ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. As ameaças podem ser naturais, aceitáveis e inaceitáveis.

2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Essa análise tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e

pontos fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Para Oliveira (2005), na realidade, além dos pontos fortes e fracos da empresa, devem-se considerar, também, os pontos neutros, que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades da empresa. Durante o processo do planejamento esses pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. (OLIVEIRA, 2005, P. 90)

Vale ressaltar que para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, o executivo deverá detectar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citados por Oliveira (2005, p. 103):

- Funções a serem analisadas;
- Aspectos organizacionais;
- Abrangências dos processos;
- Níveis de controle e avaliação;
- Critérios de avaliação; e
- Obtenção das informações.

A análise do ambiente interno ou autoanálise requer imparcialidade no julgamento, pois qualquer tentativa de encobrir fraquezas ou desempenhos insatisfatórios poderá comprometer toda a estratégia futura. A avaliação pode ser conduzida por pessoas da própria organização envolvidas com o planejamento estratégico, ou através de consultores externos. O importante é incorporar o exercício de autoanálise à rotina operacional para que ele funcione efetivamente como uma ferramenta de administração estratégica.

2.7 FORMULAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS

2.7.1 MATRIZ DE ANÁLISE SWOT – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acordo com Parente (2000, p. 69), “ a avaliação geral dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de um varejista chama-se de análise SWOT”.

Segundo Parente (2000) o termo “SWOT” representa as iniciais das palavras em inglês *Strengths* (força, pontos fortes), *Weakness* (fraquezas, pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A análise SWOT é uma ferramenta geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do ambiente interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização. O ambiente interno é a própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. Já o ambiente externo refere-se às questões externas, ou seja, questões de força maior, que estão fora do controle da empresa. As forças e fraquezas são avaliadas a partir do momento atual da organização. As oportunidades e ameaças serão as previsões de futuro que estão ligadas direta ou indiretamente aos fatores externos.

2.7.2 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico uma representação visual estática das relações de causa e efeito entre os vários objetivos estratégicos de uma organização.

De acordo com Kaplan e Norton, 2000, o mapa estratégico é uma “arquitetura lógica que define a estratégia mediante a especificação das relações entre acionistas, clientes, processos de negócio e competências”. A metodologia para a construção do mapa estratégico inicia com aspectos gerais. Este processo desdobra a estratégia segundo quatro perspectivas (financeira, cliente, processo interno e aprendizagem e crescimento). Essas assumem uma relação direta com a visão e a estratégia. (IGARASHI, IGARASHI, FERREIRA, HERCOS JUNIOR, 2010)

As perspectivas financeira e cliente representam os resultados esperados da estratégia. As perspectivas processos internos e aprendizado e crescimento impulsionam a estratégia e descrevem como ela será implementada.

Além das perspectivas citadas, se faz necessário disponibilizar informações que efetivamente auxiliem no processo de alinhamento da estratégia. Isto é feito com a construção de um painel de desempenho, no qual constam as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas sugeridas para o alcance das metas.

2.8 GESTÃO FAMILIAR

Nas empresas familiares, a família detém o controle, em definir a gestão, e alguns de seus membros participam e trabalham na empresa.

Para Ward (2003), ainda que seja visto como ameaça pelos donos de empresas familiares, o planejamento estratégico é essencial para que o negócio cresça e, sobretudo, sobreviva por várias gerações.

Ainda segundo Ward (2003), manter um negócio familiar é, provavelmente, a tarefa mais difícil do mundo dos negócios, como sugerem os elevadíssimos índices de mortalidade empresarial registrados em relação a esse tipo de companhia.

Geralmente, a primeira geração constrói o negócio, a segunda colhe seus frutos, e a terceira acaba com o que resta ou começa de novo. Existem negócios que apenas cumprem seu ciclo até que mudem os mercados ou a tecnologia e desapareça a demanda por certos produtos e serviços. Existem dificuldades em todos os tipos de negócios, e as companhias de caráter familiar enfrentam desafios particulares. Isso porque, algumas por serem pequenas carecem de recursos financeiros ou da experiência gerencial das grandes empresas e, em algum momento, deixam de ser competitivas.

Em outros casos, conforme Ward (2003) relata, a própria família se torna um obstáculo. Por exemplo, quando o proprietário começa a fazer maiores retiradas dos lucros em vez de investi-los na empresa. Ou quando há problemas

familiares envolvendo o negócio, rivalidade entre irmãos, ou até mesmo conflito entre gerações.

Entretanto, na gestão do negócio, existe uma causa ainda mais decisiva para o fracasso, muitas vezes quem está comandando a empresa deixa de pensar no futuro do negócio, não contando com ferramentas analíticas que podem ajudar a superar desafios.

De acordo com Ward (2003), uma dessas ferramentas é o planejamento, fundamental para orientar a empresa e a família.

O planejamento estratégico faz com que os proprietários dividam a responsabilidade pelas decisões e compartilhem informações financeiras confidenciais com outros integrantes da empresa. Em outras palavras, eles se veem obrigados a abdicar de um poder que prefeririam conservar em suas mãos. Porém, talvez a maior ameaça ao planejamento seja o fato de estar associado a mudança. Muitos supõem que, se obtiveram êxito com sua estratégia tradicional, não é preciso mudar. Todavia, o proprietário rejeita o planejamento porque prefere um procedimento mais intuitivo e impulsivo para a tomada de decisões.

Vale ressaltar que Ward (2003) argumenta:

Lamentavelmente, à medida que o negócio cresce, esse procedimento limita a capacidade do proprietário de se preparar para os desafios.

O processo de planejamento se executado formalmente, trará como resultado uma série de planos escritos, destinados à empresa e à família, mas o real valor do planejamento não está nesses documentos, está na atividade intelectual que promove.

Segundo Ward (2003), os proprietários podem avaliar questões estratégicas e formar uma base de entendimento comum dos objetivos da empresa e da família, persuadindo ambas as partes a dirigir seus esforços em uma só direção.

2.9 CENÁRIO VAREJISTA

Uma das mais tradicionais revistas do segmento varejista supermercadista, a Supermercado Moderno em sua edição de nº 563 de Abril de 2016, publicou os resultados de sua habitual pesquisa que avalia o exercício do ano anterior. Os levantamentos do ano de 2015 foram realizados em um universo de 312 empresas, com um total de 5.832 lojas distribuídas em formatos de super, hiper e atacarejo. O faturamento apurado foi de R\$ 231,6 Bilhões, o que representou 60,1% do faturamento do autosserviço alimentar do ano de 2015. Para calcular a receita do setor a referida revista, com subsídios de informações apuradas em sua base de dados e suporte de outras fontes do segmento, projetou um faturamento total de R\$ 381,6 Bilhões para esse exercício. Todos os dados para efeito de comparação entre 2015 e 2014, descontaram a inflação média de 2015 que foi de 9,01%, calculado pelo IPCA.

Os fatos negativos do cenário econômicos do Brasil também afetaram as redes supermercadistas. Depois de 14 anos de crescimento ininterruptos, o varejo alimentar apresentou a sua primeira queda nas vendas reais, performando uma queda de 1% em relação ao ano anterior. Efetuando um paralelo o desempenho foi melhor que o PIB (Produto Interno Bruto) que decresceu 3,8%, bem como em relação a outros setores da economia como o de material de construção que encolheu 12,6% ou o têxtil que teve uma redução de 3,9%. A queda não foi maior devido a mudança nos hábitos dos consumidores, que por exemplo voltaram a elaborar refeições em seus lares, reduzindo o consumo em restaurantes e outras fontes de comida pronta.

O atendimento, maior produtividade e controle de custos tornaram-se ainda mais importantes nesse período de crise econômica. O fator novo de decrescimento gerou em algumas empresas certo desespero buscando melhorar seu faturamento através de promoções. Essa é uma estratégia frágil, dependendo do nível de participação de itens em promoção no faturamento pode-se comprometer os resultados e saúde financeira de um supermercado.

FIGURA 1 - INDICADORES DE MERCADO

Com poder de compra prejudicado, o brasileiro registrou queda de 6% na renda disponível

PIB	0,1%	-3,8%
CONFIANÇA DO CONSUMIDOR	-15,3%	-21,3%
INFLAÇÃO DE ALIMENTOS	7,1%	12,9%
DESEMPREGO	6,8%	8,3%
MASSA SALARIAL	2,6%	-5,8%
RENDA DISPONÍVEL	1,1%	-6,0%
INADIMPLÊNCIA DO CONSUMIDOR	2,3%	6,1%
	2014	2015

FONTE: Revista Supermercado Moderno (2016)

No ano de 2015 ficou consolidado o tipo de varejo alimentar denominado como Atacarejo, formato que adota ações e postura de atacado com venda de produtos em caixa ou unidades para empresas como food services – bares, restaurantes, hotéis e outros pequenos varejos como mercearias, além da extensão da venda para consumidores finais, que recebem as mesmas vantagens de compra de atacado desde que respeitem as regras de compras de maiores volumes.

Os atacarejos canibalizaram as vendas dos Supermercados em 3,7% já descontando a inflação. Os hipermercados que já estavam sendo afetados pela mudança de hábito dos consumidores, tiveram uma retração ainda maior 5,7% real. Parte da responsabilidade da migração do público de super e hiper para o formato atacarejo se deve a perda do poder de compra em decorrência dos constantes aumentos dos índices de inflação desde 2012, desta forma as vantagens e descontos encontrados em itens formadores de opinião e obrigatórios na lista de compra dos consumidores, tornaram-se um balizador no processo de escolha do formato de varejo de compra.

O último ano também não foi bom para duas das três maiores redes do País, o Grupo Pão de Açúcar obteve uma redução de 1,2%, o Grupo Wal Mart menos 9,3% e o Grupo Carrefour cresceu 3,3%, todos em relação ao ano de

2014. Estes números estão fazendo com que seus gestores avaliem seus diversos formatos de operação e o novo comportamento dos consumidores.

A Revista Supermercado Moderno finaliza o artigo dessa edição com a avaliação da manutenção do Lucro Líquido que ficou no patamar de 2,1% sobre as vendas brutas do setor. Apesar da redução geral no volume de vendas, a gestão dos varejistas fez com que as margens ficassem nos mesmos patamares do ano anterior. Conclui-se que para manter a mesma lucratividade as redes supermercadistas recompuseram as margens, bem acima da inflação, e trabalharam fortemente na redução de custos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 ABORDAGEM DO PROBLEMA

A pesquisa realizada de forma participativa e aborda o problema de forma qualitativa, pois tem a empresa abordada como fonte de dados e o pesquisador como seu principal instrumento.

Quaisquer que sejam as distinções que se possam fazer para caracterizar as várias formas de trabalhos científicos, é preciso afirmar preliminarmente que todos eles têm em comum a necessária procedência de um trabalho de pesquisa e reflexão que seja pessoal, autônomo, criativo e rigoroso. (SEVERINO,1996, P. 113)

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos metodológicos a pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, pois permite mediante a análise de casos isolados, entender determinados fatos.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biológicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2002, P. 54).

Segundo Gil (2002), o estudo de caso está em crescente utilização, com diferentes propósitos, tais como: explorar situação na vida real dentro do ambiente empresarial, preservar as informações do objeto estudado, descrever a situação do negócio em que está sendo feita determinada pesquisa, formular hipóteses ou desenvolver teorias, e explicar as variáveis causais de determinada organização em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

3.3 OBJETIVO DA PESQUISA

A pesquisa é identificada como descritiva, pois tem o propósito de descrever o cenário de uma empresa familiar supermercadista varejista.

Para Hühne (1999, p. 248), “a pesquisa descritiva tem por fim explicar, interpretar os fenômenos sem manipulá-los”.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002,42)

Para Gil (2002), algumas pesquisas descritivas com base em seus objetivos, podem proporcionar uma nova visão do problema o que as aproxima da pesquisa exploratória.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

4.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa AB & Cia Ltda., foi oficialmente fundada em janeiro de 1973, na cidade de Mafra - SC, em homenagem ao patriarca da família, o Sr. Abi.

Desenvolveu-se em torno dos familiares, que até hoje trabalham com muita cumplicidade e dedicação, sempre no intuito de melhor atender seus clientes, zelando pela qualidade de seus serviços; dos produtos disponibilizados; do atendimento personalizado e com total respeito à legislação aplicada ao setor, bem como aos anseios de toda a sociedade.

No seu início era conhecida pela comunidade como "Granja", por vender frangos abatidos na cidade.

Empreendedores, os irmãos começaram a agregar frutas, legumes e verduras na sua pequena venda. Anos mais tarde, começaram a trazer mais alguns produtos para reforçar suas vendas.

No ano de 1981 AB & Cia Ltda. inaugurou sua primeira loja de 400m² com o nome Mercado AB. Após sucessivas reformas, a pequena loja atualmente está com 2.350m² de área de vendas, totalizando, aproximadamente, 8.000m² de área construída, no mesmo local em que tudo se iniciou.

Visando expandir os negócios, no ano de 1997 a família AB decidiu deslocar alguns de seus integrantes para iniciar uma nova jornada na cidade de São Bento do Sul - SC, e em janeiro de 1999 inaugurou sua segunda loja, agora adotando o nome Supermercado AB, com 2.000m² de área de vendas e aproximadamente 7.000m² de área construída.

Em seu processo de evolução no ano 2.000 a empresa adquiriu um imóvel na cidade de Rio Negro - PR, vizinha a Mafra - SC, onde constitui sua 3ª loja, está com 1.300m² de área de vendas e 5.000m² de área construída.

A evolução da história propiciou ao Grupo mais do que a construção de 03 lojas, mas, a consagração de uma das principais marcas supermercadistas do Planalto Norte Catarinense, reconhecida pelo atendimento, zelo e dedicado aos seus clientes.

Sempre norteada pelo empreendedorismo e a busca da modernidade, foi em meados de 2013 que o Grupo AB iniciou mais um desafio, reformar e revitalizar um antigo centro comercial no centro da cidade de São Bento do Sul - SC, com o intuito de fazer algo inédito.

Com esta percepção aliada às tendências de demanda cada vez mais exigentes da comunidade, fundamentalmente em consideração à crescente falta de tempo e a mobilidade urbana das pessoas, decidiu recriar, cuidadosamente e devolver a São Bento do Sul um espaço revitalizado com uma arquitetura nostálgica e mais aconchegante.

O projeto foi idealizado para oferecer um ambiente em que as pessoas pudessem encontrar todos os produtos para a casa, desde os mais simples e triviais aos mais diferenciados, uma loja completa, tudo isto de forma rápida e agradável, que propiciasse uma nova experiência de compras à população.

Foi desta forma que o Grupo desenvolveu um projeto diferenciado de tudo que já havia executado. Vários pontos foram planejados cuidadosamente como localização de fácil acesso, instalações confortáveis para seus trabalhadores e principalmente os ambientes da loja. A concepção desse novo conceito de negócio voltado ao bem-estar de toda a comunidade, acabou recebendo um nome diferenciado.

Foi onde nasceu uma nova Bandeira, uma homenagem a saudosa matriarca da família AB, a Sra. Maria Lícia, esposa do Sr. Abi, ou, como carinhosamente era chamada - Vó Lice. Um nome que faz todas as pessoas rememorem as lembranças dos mimos de suas avós, as deliciosas receitas, o aconchego, a sensação de bem querer, de atenção e principalmente carinho de infância.

O Grupo AB para administrar e operacionalizar sua estrutura desenvolvida - 04 lojas, 500 funcionários e principalmente o seu plano de expansão, está se

estruturando através da implantação de um Grande Complexo Corporativo que contemplará um Centro Administrativo que comportará toda a Gestão Corporativa e de Negócios da empresa, um amplo Centro de Distribuição e Abastecimento que atenderá toda a eficiência logística de mercadorias, além de uma Indústria de Pães e Confeitos que trará inovações e padronizações em produtos. Tudo instalado no bairro Lençol na cidade de São Bento do Sul – SC.

4.1.2 CENÁRIO EMPRESARIAL

O Grupo AB, rede com 04 lojas no formato Supermercado, estabelecido na Região do Planalto Norte Catarinense, vem acompanhando de forma linear os mesmos desempenhos do cenário do segmento supermercadista catarinense e nacional.

Segundo o Ranking de Faturamento de 2014 da ACATS – Associação Catarinense de Supermercados, o Grupo AB está posicionado na 13ª posição no estado, o que lhe proporciona uma boa representatividade no estado e na região. Até o presente momento da realização deste trabalho, a ACATS não havia apurado o novo ranking do ano de 2015, mas, as previsões e desempenhos demonstrados no segmento no exercício de 2015, demonstram a manutenção das posições das empresas conforme tabela abaixo:

TABELA 1 - RANKING DE FATURAMENTO GRANDES REDES SC - 2014

POSIÇÃO	REDE VAREJISTA	FATURAMENTO	LOJAS	CAIXAS
1ª	A. ANGELONI & CIA LTDA	R\$ 2.37 BI	27	691
2ª	GIASSI & CIA. LTDA	R\$ 1.43 BI	14	430
3ª	SUPERM. IMPERATRIZ LTDA	R\$ 502 MI	16	244
4ª	KOCH HIPERM. LTDA	R\$ 465 MI	11	192
5ª	SUPERM. ARCHER S/A	R\$ 296 MI	9	98
6ª	SUPERMERCADO MANENTI LTDA	R\$ 183 MI	6	92
7ª	BRASÃO SUPERM. S/A	R\$ 155 MI	4	70
8ª	SUPERM. MYATÁ LTDA	R\$ 143 MI	9	78
9ª	SUPERM. ALTHOFF	R\$ 135 MI	7	106
10ª	SUPERM. MOCAM	R\$ 134 MI	7	74
11ª	PASSARELA CENTER LTDA	R\$ 133 MI	4	46

12 ^a	XANDE SUPERM.	R\$ 131 MI	5	69
13^a	AB CIA. LTDA.	R\$ 128 MI	4	80
14 ^a	MIG ATACADO E VAREJO LTDA	R\$ 124 MI	12	84
15 ^a	SUPERM. E. L. W. JANGADA LTDA	R\$ 116 MI	5	50

FONTE: ACATS – Associação Catarinense de Supermercados (mai.16)

O processo de estruturação da empresa para o futuro, passa pela construção de um nova Central de Distribuição com capacidade para atendimento de aproximadamente 20 lojas, bem como uma Fábrica de Pães e Confeitos, ambos investimentos previstos para serem inaugurados no primeiro semestre de 2016. Isto demonstra a perspectiva de crescimento estruturado para os próximos 10 anos.

O objetivo de seus diretores e acionistas, em análise ao Ranking da ACATS, é poder se estabelecer entre as 06 (seis) maiores redes do estado. Para que isto possa acontecer, é necessário criar vantagens competitivas para prover o crescimento almejado.

Todos esses objetivos, bem como o plano de expansão de novas unidades de lojas, necessitam cada vez mais de um processo estruturado de crescimento baseado em um planejamento estratégico sólido e viável de realização.

4.2 COLETA DOS DADOS

O trabalho de pesquisa para a proposição do planejamento Estratégico junto a empresa familiar, foi realizado dentro dos critérios de classificação como sendo de natureza aplicada, de forma qualitativa e com objetivos descritivos.

A coleta de dados em forma de entrevistas, foi realizada no formato não-estruturado, que pressupõem o levantamento de dados sem perguntas pré-elaboradas, discorrendo sobre os assuntos relevantes ao planejamento estratégico de forma aberta. A entrevistadora conduziu a entrevista em uma ordem de fatores contribuintes ao assunto e objetivos do trabalho, possibilitando a obtenção de dados referente aos aspectos internos e externos da empresa.

Foram realizados um total de 06 encontros, em uma cronologia semanal.

A técnica de coleta de dados foi no contexto grupal, com o trabalho voltado ao grupo Diretor da Empresa, formado pelos seguintes integrantes:

- Diretor Presidente – Sócio e integrante da família
- Diretor Administrativo Financeiro - integrante da família
- Diretor Comercial - integrante da família
- Diretor de Operações - integrante da família
- Consultor Financeiro - terceiro
- Consultor de Negócios e Marketing - terceiro

Os encontros consistiram em estratégias de levantamento de informações qualitativas amparadas por complementações baseadas em observação, interação e foco em situações específicas. A extração das informações foi através de observação participante, consistindo na técnica de utilizar os sentidos na obtenção de aspectos da realidade dos fatos. O contato direto no processo de levantamento de dados possibilitou abordar e contextualizar as perspectivas de cada participante sobre a empresa e a visão do que seria para eles um planejamento estratégico. Essa técnica foi importante para a comprovação e complementação de dados obtidos durante o processo da entrevista formal e estimular outros fatos ainda não citados durante o decorrer dos encontros.

4.2.1 ANÁLISE DOS DADOS

4.2.1.1 SELEÇÃO

Concluído o processo de coleta, foi realizado um exame minucioso dos dados para uma verificação crítica afim de detectar informações confusas, distorcidas ou incompletas que pudessem prejudicar a construção dos processos de proposição do planejamento estratégico.

4.2.1.2 CODIFICAÇÃO

Todos os dados foram categorizados dentro dos objetivos e estruturados dentro das fases de construção do planejamento estratégico.

4.2.1.3 TABULAÇÃO

As informações levantadas foram dispostas dentro de uma análise técnica, que pudessem sintetizar as informações diretas e as observações, conseguidas através das diferentes categorizações do processo e assim construir as representações do resultado.

4.2.1.4 ANÁLISE

A partir dos referenciais teóricos e da coleta dos dados formatados, foi possível analisar os resultados e propor significados e conclusões dos fatos abordados, da percepção e do que estava se concretizando como sendo uma proposição de um planejamento estratégico empresarial.

As conclusões foram apresentadas ao Grupo Diretor, o qual de forma participativa auxiliou na construção e validação das seguintes proposições:

- Ideologia
 - Negócio
 - Missão
 - Visão
 - Valores
- Direcionadores Estratégicos
 - Posicionamento
 - Fatores Críticos de Sucesso
 - Análise S.W.O.T.
- Mapa Estratégico
 - Indicadores de Projetos e Ações Estratégicas

O resultado é compartilhado na sequência da defesa do trabalho.

4.3 IDEOLOGIA

Em reuniões com os sócios e dirigentes do Grupo AB, focando as discussões da importância da implantação de um Planejamento Estratégico, foram levantadas as expectativas, objetivos, ideologia e cultura da empresa. Diante de todas essas conjunturas foi possível elaborar as proposições seguintes.

4.3.1 NEGÓCIOS

A definição de negócio foi definida de forma ideológica e humana, voltada totalmente ao atendimento aos anseios dos clientes:

“Proporcionar satisfação e bem-estar.”

4.3.2. MISSÃO

A definição da missão foi elaborada em ações baseadas em dedicação, empenho e qualidade, princípios fundamentais na cultura dos sócios-fundadores, os quais querem que sejam incorporados nas atitudes de seus funcionários.

“Garantir a satisfação e o bem-estar de nossos clientes através da excelência de produtos, serviços e ambientes.”

4.3.3 VISÃO

Para transmitir a visão dos sócios-fundadores para o futuro da empresa, esta ideologia foi elaborada em forma vivida.

“O grupo AB crescerá exponencialmente na próxima década. Doze lojas serão abertas em cidades-chave de nossa região, permitindo que mais famílias possam desfrutar de carnes de alta qualidade, pães e confeitados de sabor inigualável e frutas e verduras frescas e saudáveis, além de um grande e variado

mix de produtos de consumo. Manteremos sempre os princípios e valores que nos tem norteado. Implementaremos processos eficientes e promoveremos a contínua melhoria de nossos dirigentes e colaboradores. Procuraremos reduzir custos e automatizar tarefas, enquanto valorizando o trabalho de nossa equipe. Fortaleceremos as relações com nossos fornecedores e perseguiremos incansavelmente a satisfação de nossos clientes. Seremos certamente reconhecidos como o melhor supermercado das cidades onde atuamos. ”

4.3.4 VALORES

Os valores transmitem os princípios dos sócios-fundadores, são suas crenças e base da forma que a empresa deve desempenhar seus trabalhos.

1. **Humildade:** Agirmos com simplicidade e sem arrogância.
2. **Respeito:** Tratarmos os outros como queremos ser tratados; seguirmos regras e processos.
3. **Integridade:** Somos éticos e nos conduzimos com retidão e honestidade.
4. **Qualidade:** Desempenhamos sempre acima das expectativas.
5. **Empreendedorismo:** Tomamos a iniciativa de melhorar nossos serviços e processos; criamos o futuro.

4.4 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Baseado nas Ideologias do Grupo AB a Proposta de Valor da Empresa está baseada em:

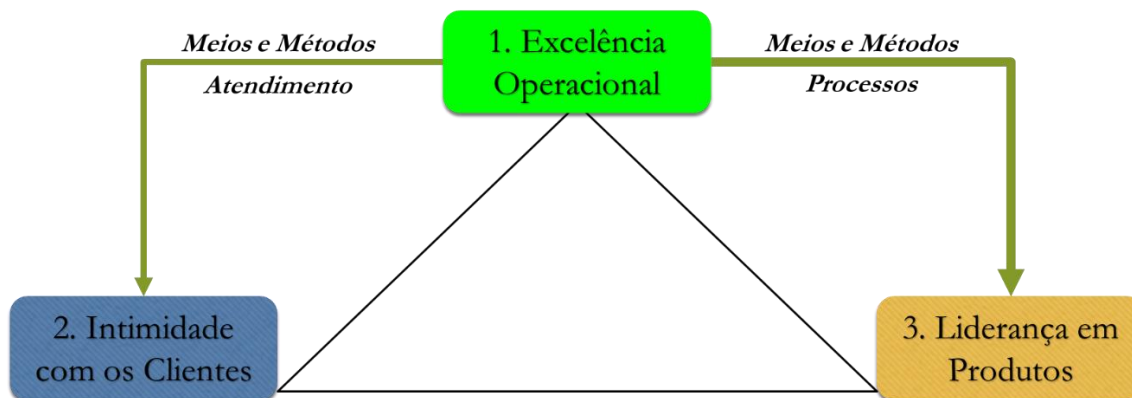
FIGURA 2 - PROPOSTA DE VALOR GRUPO AB



4.4.1 POSICIONAMENTO

Em análises de avaliação do diagnóstico ideológico e operacional, a empresa deverá focar suas ações conforme ordem numérica abaixo:

FIGURA 3 - POSICIONAMENTO GRUPO AB



4.4.2 FATORES CRITICOS DE SUCESSO

Com o estabelecimento do posicionamento focado na Excelência Operacional, foram estabelecidos os seguintes Fatores Críticos de Sucesso para o desenvolvimento das ações do Mapa Estratégico:

1. Informações Confiáveis – sistêmicas e de mercado
2. Conhecer Seus Clientes – entender desejos e insatisfações
3. Contratar e Preparar Funcionários – corpo funcional preparado
4. Estratégias de Marketing – planejamento e ações mercadológicas
5. Comprar com Eficiência – produtos de qualidade e giro de vendas
6. Eficiência Logística – evitar ruptura de produtos
7. Atendimento – serviços diferenciados
8. Análise de Resultados – avaliação para medidas de gestão
9. Produtos de Qualidade – atendimento a expectativas

4.5 ANÁLISE S.W.O.T.

Conforme a conceituação do S.W.O.T., *Strengths* (força, pontos fortes), *Weakness* (fraquezas, pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), a análise baseia-se em avaliar dois ambientes que envolvem a empresa, o Ambiente Interno – controlável e dentro do seu domínio, e o Ambiente Externo – incontrolável pois está aberto as intemperes que envolvem o mercado.

Em avaliação ao Ambiente Interno foi possível levantar:

4.5.1 FORÇAS

- Reputação: a empresa varejista em estudo possui uma imagem sólida e tradicional no mercado em que atua;
- Solidez Patrimonial: ao longo dos anos a empresa sempre foi superavitária, gerando a ampliação de recursos para a operacionalização do negócio e crescimento do imobilizado;
- Ambiente de trabalho: uma cultura de respeito e benefícios, criou uma relação próxima entre patrão e empregado, perfazendo índices de desempenho em recursos humanos melhores que o mercado;
- Suporte dos Acionistas: os sócios possuem todas as atenções voltadas ao negócio, tendo a prerrogativa de reinvestir os resultados no processo de crescimento da empresa.

4.5.2 FRAQUEZAS

- Falta de Processos: com o crescimento do negócio várias ações de gestão e operação das lojas são realizadas de forma independente e particular, desconexas com os padrões idealizados pela empresa;
- Definição de um Público-Alvo: a empresa deve atender todos os clientes que queiram realizar compras em suas lojas, porém atualmente não consegue identificar um público prioritário para focar suas ações estratégicas;

- **Gestão Familiar:** a gestão da empresa ainda não é totalmente profissionalizada, existe a necessidade de estabelecer o conceito de família, gestão e propriedade;
- **Formação de Líderes:** a empresa necessita formar líderes com perfil de gestão de resultado e pessoas;
- **Suporte Sistêmico:** o sistema de informação ficou obsoleto para as necessidades de gestão da empresa. A escassez de dados deixa as análises do negócio superficiais dificultando a tomada de decisão;
- **Gestão de Compras:** a gestão de compras voltadas apenas ao ressuprimento, uma empresa varejista necessita de inteligência de compra para otimizar resultados;

Em avaliação ao Ambiente Externo foi possível levantar:

4.5.3 OPORTUNIDADES

- **Abertura de Novas Lojas:** baseado em análises sócio econômicas, existem várias regiões dentro raio de atuação da empresa, que permitem a abertura de novas lojas de supermercados;
- **Padronização de Panifícios:** a padronização da produção de pães e confeitos, permite a constância de qualidade percebida pelos clientes, gerando o processo de fidelização e distinção da concorrência;
- **Eficiência Logística:** a gestão da cadeia de abastecimento propicia o tempo correto de entrega, armazenamento, distribuição e disponibilização do produto ao cliente;
- **Gestão de Categoria de Produtos:** efetuar a gestão de produtos relevantes ao perfil de consumo dos clientes;
- **Parceria com Fornecedores:** estreitar o processo de parceria com a indústria para geração de benefícios mútuos.

4.5.4 AMEAÇAS

- Novos Entrantes / Expansão da Concorrência: o varejo não possui reservas de mercado ou barreiras de entrada, desta forma o mercado de atuação de uma empresa varejista está aberto a ampliação da concorrência local ou a entrada de um novo empreendedor do segmento;
- Risco de Demissões em Massa: a conjuntura econômica do país vem afetando diretamente os índices desemprego, o qual acaba reduzindo o poder de compra dessas famílias.
- Concentração de Fornecedores: o movimento de globalização da economia vem gerando diversos processos de fusão e aquisição de empresas, diminuindo significativamente o número de empresas fornecedoras. As remanescentes acabam tendo uma concentração de poder sobre a cadeia de distribuição.
- Dificuldade de Acesso à Crédito: em tempos de recessão existe a diminuição de abertura de crédito e aumento nas taxas de juros, inviabilizando para a empresa o fomento de novos negócios e para os clientes a possibilidade de aquisições de produtos de maior valor.
- Elevação dos Tributos: as esferas governamentais com a crise perdem recursos devido a diminuição da arrecadação por falta de consumo, para equilibrar as contas geram novas alíquotas tributárias, as quais afetam diretamente a gestão varejista;
- Perda do Poder de Compra: com o aumento do custo de vida da população e processo de reposição salarial mais lentos, o poder de compra é reduzido acarretando a queda de venda de bens de consumo;

Em resumo o quadro a seguir sintetiza a configuração da análise S.W.O.T.:

TABELA 2- ANÁLISE SWOT - GRUPO AB - 2016

<p style="text-align: center;">FATORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FATORES INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>NOVAS LOJAS</p> <p>PADRONIZAÇÃO DE PANIFICIOS (IND)</p> <p>EFICIÊNCIA LOGÍSTICA</p> <p>GESTÃO DE PERDAS</p> <p>GESTÃO DE CATEGORIAS DE PRODUTOS</p> <p>PARCERIA E CONTRATOS DE ABASTECIMENTO</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>NOVOS ENTRANTES</p> <p>RISCO DE DEMISSÕES EM MASSA</p> <p>CONCENTRAÇÃO DE FORNECEDORES</p> <p>POSSIBILIDADE EXPANSÃO CONCORRENTES</p> <p>DIFICULDADE DE ACESSO À CRÉDITO</p> <p>ELEVAÇÃO DE TRIBUTOS</p> <p>CONCENTRAÇÃO/PERDA DE PODER DE COMPRA</p>
	<p>FORÇAS</p> <p>QUALIDADE DAS MERCADORIAS / ATENDIMENTO</p> <p>IMAGEM DA EMPRESA / MARCA</p> <p>SOLIDEZ FINANCEIRA / PATRIMONIAL</p> <p>BOM AMBIENTE DE TRABALHO</p> <p>SUPORTE FINANCEIRO DOS ACIONISTAS - REINVESTIMENTO</p>	<p>CRESCIMENTO</p> <p>ABRIR 12 (DOZE) LOJAS ATÉ 2025</p> <p>AUMENTAR AS VENDAS E LUCRATIVIDADE DOS PANIFICIOS</p> <p>AUMENTAR A EFICIÊNCIA LOGÍSTICA</p> <p>REDUZIR E PREVINIR PERDAS COM MERCADORIAS</p> <p>MELHORAR A PERFORMANCE DA ÁREA DE VENDAS</p> <p>GERAR RECEITA FINANCEIRA NÃO OPERACIONAL</p>
<p>FRAQUEZAS</p> <p>FALTA DE PROCESSOS E CONTROLES</p> <p>DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO</p> <p>FALTA DE CLAREZA NO PROCESSO DE GESTÃO</p> <p>FALTA DE LIDERANÇAS FORMADAS</p> <p>E.R.P. NÃO SUPORTA O NEGÓCIO</p> <p>GESTÃO DE COMPRAS</p>	<p>DESENVOLVIMENTO INTERNO DA EMPRESA</p> <p>IMPLEMENTAR PROCESSOS E CONTROLES EFICAZES</p> <p>DEFINIR PERFIL DO PÚBLICO-ALVO PRIORITÁRIO</p> <p>DEFINIR UM MODELO DE GESTÃO</p> <p>DESENVOLVER LIDERANÇAS CAPACITADAS</p> <p>AUMENTAR A CONFIABILIDADE DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS</p> <p>AUMENTAR A EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE COMPRAS</p>	<p>REPOSICIONAMENTO</p>

4.6 PROPOSTA DE PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Em conclusão a todos os fatores internos e externos levantados na análise S.W.O.T., foi possível estabelecer uma proposta de projetos e ações estratégicas que pode direcionar a elaboração de um Planejamento Estratégico,

TABELA 3 – PROPOSTA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS- GRUPO AB - 2016

<p>ÁREA FINANCEIRA</p>	<p>GERAR RECEITA FINANCEIRA NÃO OPERACIONAL AUMENTAR A MARGEM BRUTA AUMENTAR A GERAÇÃO OPERACIONAL DE CAIXA MANTER O EQUILIBRIO FINANCEIRO DA EMPRESA</p>
<p>ATENDIMENTO AO CLIENTE</p>	<p>ABRIR 12 (DOZE) LOJAS ATÉ 2025</p>
<p>PROCESSOS INTERNOS</p>	<p>AUMENTAR AS VENDAS E LUCRATIVIDADE DOS PANIFICIOS AUMENTAR A EFICIÊNCIA LOGÍSTICA REDUZIR E PREVINIR PERDAS COM MERCADORIAS MELHORAR A PERFORMANCE DA ÁREA DE VENDAS IMPLEMENTAR PROCESSOS E CONTROLES EFICAZES ASSEGURAR A FIDELIZAÇÃO DA BASE DE CLIENTES DEFINIR PERFIL DO PÚBLICO-ALVO PRIORITÁRIO AUMENTAR A EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE COMPRAS</p>
<p>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</p>	<p>RENOVAR O MODELO DE GESTÃO DESENVOLVER LIDERANÇAS CAPACITADAS AUMENTAR A CONFIABILIDADE DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS ATRAIR E RETER PROFISSIONAIS PRONTOS DE MERCADO IMPLEMENTAR GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS ASSEGURAR ALINHAMENTO DA EQUIPE COM A ESTRATÉGIA DESENVOLVER CULTURA DE METAS E RESULTADOS DESENVOLVER A CULTURA VOLTADA PARA O CLIENTE</p>

CONCLUSÃO

Várias empresas nascem de uma ação empreendedora de uma pessoa ou de um núcleo familiar. O esforço para manter o sonho vivo exige muita dedicação, empenho, abdições e uma longa jornada de trabalho que acaba tornando a sede da empresa uma extensão de suas casas.

No caso do Grupo AB não foi diferente, o empreendedorismo do Patriarca da família auxiliada por 05 de seus herdeiros, fez uma pequena granja se transformar em uma das principais redes de supermercado do planalto norte catarinense.

Da mesma forma que acontece em muitas empresas familiares, os resultados alcançados foram atingidos através de uma gestão de ações de aproveitamento das oportunidades momentâneas.

Pode se afirmar que o crescimento foi baseado em ações de um planejamento acidentado, que seguia a tendência das oportunidades de curto prazo baseado em ações operacionais e táticas.

Mas como toda empresa que pretende definir um crescimento estruturado de longo prazo, acaba tendo que elevar sua forma de trabalho, entrando em patamares estratégicos.

A proposição deste trabalho foi levar ao Grupo AB a metodologia do planejamento estratégico para que as ideologias fossem mantidas e que os objetivos de crescimento fossem mapeados e estruturados de forma factível.

Partindo da base ideológica, foi possível capturar os objetivos e conceitos de seus fundadores, os quais estruturaram a base da missão, o desejo de crescimento na visão e fundamentalmente os valores pessoais que regem suas vidas, a empresa e devem servir de base para seus sucessores e funcionários.

Para a continuidade da empresa em um mercado extremamente competitivo foi possível orientar a necessidade de estabelecer direcionadores estratégicos. Desta forma foi apresentado a necessidade da criação de uma proposta de valor clara e focada no atendimento dos desejos e anseios de seus clientes com a geração de resultados para o Grupo.

Os fatores críticos de sucesso foram mapeados para a definição do número de áreas e ações que pudessem garantir o sucesso do desempenho organizacional.

O embasamento conceitual aplicado no estudo de caso possibilitou a análise do ambiente externo e do ambiente interno, gerando uma análise cruzada dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que uma empresa familiar no segmento varejista supermercadista pode encontrar.

Que por fim possibilitou dentro do Planejamento Estratégico a criação de proposta de projetos e ações estratégicas, para alcançar os objetivos do Grupo AB.

A pretensão máxima desse documento é gerar aos representantes da empresa estudada, a leitura de evolução do cenário de uma média empresa se estruturando para crescer dentro de um segmento mais competitivo, o qual exige um plano de ação estruturado na estratégia que possibilitará a geração de projetos e ações estratégicas executáveis para o sucesso do negócio.

REFERÊNCIAS

ACATS. Associação Catarinense de Supermercados, 2015. Disponível em: <<http://www.acats.com.br/acatsnovo/index.php/component/content/article?id=320>>. Acesso em 26 de mai. 2016.

BOGARI CONSULTORIA. **Negócio**, 2001. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia_corpo_capitulos_negocio.htm>. Acesso em 04 de abr. 2016.

CONTE, ALEXANDRE. **Definições de Missão Visão e Valores e Desempenho**, 2014. Disponível em: <<https://alexandreconte.com/2014/05/26/visao-missao-valores-e-desempenho-organizacional/>>. Acesso em: 09 de abr. 2016.

CORRÊA, KENNETH. **Elaborando Indicadores – Fatores Críticos de Sucesso (FCS)**, 2014. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/elaborando-indicadores-fatores-criticos-de-sucesso-fcs/>>. Acesso em: 16 de abr. 2016.

DESTINO NEGÓCIO. **Como Fazer a Missão, Visão e Valores de uma Empresa**, 2015. Disponível em: <<http://destinonegocio.com/br/empreendedorismo/como-fazer-a-missao-visao-e-valores-de-uma-empresa/>>. Acesso em 09 de abr. 2016.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HÜHNE, LEDA MIRANDA. **Metodologia Científica: Caderno de Textos e Técnicas**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Agir Editora, 1999.

IGARASHI, DEISY C.C.; IGARASHI, WAGNER; FERREIRA, ELISANGELA S.; HERCOS JUNIOR. **Implantação do Mapa Estratégico e Painel de Desempenho em uma Empresa Comercial da Região Oeste do Paraná**, 2010. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/246/187>>. Acesso em: 23 de abr. 2016.

KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. **Marketing no Varejo**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, J. F. F., VIEIRA, A. V., & MOURA, A. C.. **Profissionalização de uma empresa familiar e sua influência na cultura e na construção das identidades dos gestores**, 2014. Disponível em:< <http://revistas.es.estacio.br/index.php/destarte/>>. Acesso em 20 de jun. 2016.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico**. 22ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

PAGANO, ROBIN. **Definição do Negócio, o Primeiro Passo na Construção da Estratégia**, 2012. Disponível em:< <http://blog.intelligentia.com.br/definicao-do-negocio-o-primeiro-passo-na-construcao-da-estrategia/>>. Acesso em 02 de abr. 2016.

PARENTE, JURACY. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

SEVERINO, ANTONIO JOAQUIM. **Metodologia do Trabalho Científico**. 20ª Edição. São Paulo: Cortez, 1996.

SUPERMERCADO MODERNO. **45º Ranking – Os Maiores do Autosserviço 2016**. 563 Edição. São Paulo. Publicar Mídias Especializadas, 2016.

VICENZI, LUCIANO. **O Posicionamento Estratégico Genérico: Um Conceito Básico?**, 2010. Disponível em:< <https://liderestrategico.wordpress.com/2010/05/19/o-posicionamento-estrategico-generico-um-conceito-basico/>>. Acesso em 12 de abr. de 2016.

WARD, JOHN L.. **Planejar Para Prosseguir. HSM Management 41**, 2003. Disponível em:<<http://www.unifra.br/professores/14251/downloads/Planejar%20para%20prosseguir%20HSM%20n.41%202003.PDF>>. Acesso em 28 mar. 2016.