



Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Departamento de Engenharia de Produção



Trabalho de Conclusão de Curso

Proposta de planejamento estratégico para uma organização de pequeno porte inserida no setor industrial de alimentos congelados.

Thaís Gonçalves Notaro

João Monlevade, MG
2020

Thaís Gonçalves Notaro

**Proposta de planejamento estratégico para uma
organização de pequeno porte inserida no setor
industrial de alimentos congelados.**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos
requisitos para obtenção do Título de Bacharel em
Engenharia de Produção Instituto de Ciências Exatas
e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.
Orientador: Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho

**Universidade Federal de Ouro Preto
João Monlevade
2020**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

N899p Notaro, Thais Goncalves .

Proposta de planejamento estratégico para uma organização de pequeno porte inserida no setor industrial de alimentos congelados. [manuscrito] / Thais Goncalves Notaro. - 2020.

39 f.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Pequenas e médias empresas - Administração. 2. Planejamento empresarial. 3. Planejamento Estratégico. I. Curi Filho, Wagner Ragi . II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ICEA



FOLHA DE APROVAÇÃO

Thaís Gonçalves Notaro

Proposta de planejamento estratégico para uma organização de pequeno porte inserida no setor industrial de alimentos congelados

Monografia apresentada ao Curso de engenharia de produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel de engenharia de produção.

Aprovada em 16 de novembro de 2020, com nota 8,5.

Membros da banca

[Dr] - Wagner Ragi Curi Filho - Orientador (UFOP)
[Dra] - Alana Deusilan Sester Pereira - (UFOP)
[Graduada] - Aline Mara Alves Soares - (UFOP)

Professor Wagner Ragi Curi Filho , orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 22/12/2020.



Documento assinado eletronicamente por **Wagner Ragi Curi Filho, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 22/12/2020, às 06:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 , informando o código verificador **0118565** e o código CRC **3205E76B**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.009992/2020-80

SEI nº 0118565

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

Resumo

A ausência de estratégias bem definidas dentro de uma organização pode determinar seu fracasso frente aos concorrentes e gerar constantes dificuldades para atender as demandas do mercado inserido. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para uma organização de pequeno porte, inserida no setor industrial de alimentos congelados, dado que as decisões e ações tomadas até então nos negócios foram baseadas nas experiências e conhecimento do proprietário, não tendo os objetivos estratégicos definidos formalmente, incluindo a missão, a visão e os valores da organização. Como metodologia de pesquisa, a abordagem do estudo em questão pode ser classificada em qualitativa, onde o método adotado foi o de estudo de caso. Em relação ao processo de coleta de dados, essa etapa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, observação livre e análise documental. A análise de dados foi realizada seguindo os critérios da técnica análise de conteúdo. Para elaboração do planejamento estratégico, a autora usou como método as etapas principais presentes na literatura, considerando o perfil e as necessidades da organização em estudo, utilizando a matriz *SWOT* para compreender e analisar as variáveis do cenário organizacional e do mercado. Após o diagnóstico ambiental, aplicou-se a ferramenta matriz Ansoff para determinar as estratégias, oportunidades de crescimento e caminhos para aprimorar os negócios. Em seguida, foram definidos os objetivos e metas estratégicos, considerando as prioridades da empresa nesse momento. Para a construção do plano de ação, utilizou-se da metodologia *5W2H*, com o propósito de auxiliar na definição dos aspectos básicos e essenciais do planejamento estruturado. Como resultado, foi possível apresentar um direcionamento estratégico para a organização, e ações a serem realizadas com o intuito de conquistar os objetivos pretendidos, fortalecer os negócios, alcançar estabilidade nas vendas e elevar os níveis de competitividade da empresa no mercado.

Palavras-chave: Estratégia. Pequena Empresa. Planejamento Estratégico.

Abstract

The absence of well-defined strategies in an organization can determine the company's failure in relation to competitors and generate constant difficulties to meet the demands of the inserted market. The present study aims to develop a strategic planning proposal for a small organization, inserted in the frozen food industrial sector, given that the decisions and actions taken so far in the business were based on the owner's experiences and knowledge, not having the strategic objectives formally defined, including the organization's mission, vision and values. As a research methodology, the approach of the study in question can be classified as qualitative, where the method adopted was the case study. In relation to the data collection process, this step was carried out through semi-structured interviews, free observation and documentary analysis. Data analysis was performed following the criteria of the content analysis technique. To prepare the strategic planning, the author used the main steps in the literature as a method, considering the profile and needs of the organization under study, using the SWOT matrix to understand and analyze the variables of the organizational and market scenario. After the environmental diagnosis, the Ansoff matrix was applied to determine the strategies, growth opportunities and ways to improve the business. Then, strategic objectives and goals were defined, considering the company's priorities at that time. For the construction of the action plan, the 5W2H methodology was used, in order to assist in the definition of the basic and essential aspects of structured planning. As a result, it was possible to present a strategic direction for the organization, and actions to be taken in order to achieve the intended objectives, strengthen the business, achieve sales stability and raise the company's competitiveness levels in the market.

Keywords: Strategy. Small Business. Strategic Planning.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Metodologias de aplicação do planejamento estratégico	6
Figura 2 – Matriz <i>SWOT</i>	9
Figura 3 – Matriz Ansoff	11
Figura 4 – Metodologia <i>5W2H</i>	13
Figura 5 – Etapas desenvolvidas	20
Figura 6 – Análise <i>SWOT</i>	25

Lista de Quadros

Quadro 1 – Análise cruzada da matriz <i>SWOT</i>	26
Quadro 2 – Objetivos estratégicos e metas da empresa	27
Quadro 3 – Plano de ação	31
Quadro 4 – Plano de ação (continuação)	32

Lista de abreviaturas e siglas

CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados;
EPP	Empresas de Pequeno Porte;
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo;
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças;
PIB	Produto Interno Bruto;
POP	Procedimento Operacional Padrão;
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesse, Opportunities and Threats;</i>

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Objetivos	2
1.1.1	Objetivos gerais	2
1.1.2	Objetivos específicos	2
2	REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1	Planejamento estratégico	4
2.1.1	Conceitos e definições	4
2.1.2	Algumas das metodologias abordadas para elaboração de um planejamento estratégico	5
2.1.3	Referenciais estratégicos	7
2.1.4	Análise ambiental	8
2.1.5	Definição dos objetivos e metas	10
2.1.6	Elaboração das estratégias	10
2.1.7	Plano de ação	13
2.1.8	Implementação e controle	13
2.2	Planejamento estratégico em pequenas empresas	14
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	17
3.1	Classificação e definição da pesquisa	17
3.2	Coleta e análise de dados	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
4.1	Contextualização do empreendimento estudado	21
4.2	Proposta do planejamento estratégico	23
4.2.1	Definição dos referenciais estratégicos	23
4.2.2	Análise ambiental	24
4.2.2.1	Matriz <i>SWOT</i>	24
4.2.3	Objetivos e metas	27
4.2.4	Definição das estratégias	27
4.2.4.1	Matriz Ansoff	27
4.2.5	Plano de ação	29
4.2.6	Implementação e controle	33
5	CONCLUSÃO	34

	REFERÊNCIAS	36
A	QUESTIONÁRIO	39

1 Introdução

Por muitos anos somente as grandes organizações eram vistas como capazes de gerar riqueza e desenvolvimento. Dado que, de acordo com Pereira e Guimarães (2013), os únicos critérios para definir a competitividade no mercado eram a capacidade de produção e distribuição. No entanto, passado um tempo, as empresas de pequeno porte (EPP) tornaram-se a ser valorizadas por representarem um papel importante no quadro econômico e social do país. (PEREIRA; GUIMARÃES, 2013)

Em um novo cenário, as pequenas empresas passaram a ser reconhecidas como elementos determinantes para o avanço da economia no Brasil, sendo responsáveis, segundo dados do Sebrae (2019), pelo maior número de empregos gerados no país. Posto isto, para o fortalecimento de empresas de pequeno porte, esforços significativos têm sido realizados, como por exemplo, por meio de incentivos no sistema jurídico, a fim de estimular seu desenvolvimento (PEREIRA; GUIMARÃES, 2013).

Em um mercado de constantes transformações, o micro e pequeno empreendedor precisa ter em mente a importância de conseguir desenvolver e inovar seu negócio constantemente. Para isso, a empresa precisa se estruturar estrategicamente, projetando seus objetivos e definindo onde se quer chegar. Planejar significa projetar possíveis acontecimentos em determinado período de tempo e estipular possíveis procedimentos, considerando cenários desfavoráveis e tendo como propósito alcançar os objetivos previamente estipulados que visam o sucesso nos negócios (CHIAVENATO, 2004).

Em qualquer setor ou atividade pode ser elaborado um planejamento. E um planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2012), aborda todos os níveis estratégicos da empresa e relaciona-se tanto com os objetivos, como também com a definição de estratégias e ações determinantes para o crescimento da organização, considerando fatores externos e internos que afetam toda a estrutura dos negócios e contribuem para competitividade frente aos concorrentes.

Diante de um mercado altamente competitivo, em um cenário ideal, espera-se que a empresa já tenha estruturado formalmente suas estratégias desde o início de sua abertura. E a tendência para quem está querendo iniciar um novo negócio, seja pela descrença, ansiedade ou falta de informação, é não realizar a etapa de planejamento (CHIAVENATO, 2004). Em suma, não traçar previamente os objetivos estratégicos do negócio pode limitar o empreendedor, a gerenciar a organização adequadamente e a estar preparado para enfrentar situações adversas.

Decerto, existem empresas que se mantêm no mercado por anos, que atingem boas vendas e um sucesso satisfatório, sem qualquer planejamento, mas que alcançam em algum momento um processo de estagnação ou declínio nos negócios. Como é o caso da empresa escolhida para o desenvolvimento do estudo em questão, que inserida já há alguns anos

na indústria de alimentos, mais especificamente no mercado de salgados congelados, vem apresentando dificuldades de crescimento e desempenho perante a concorrência.

Apesar de já ter alcançado bons resultados em determinados períodos, foi possível constatar reduções relevantes no número de vendas nos últimos anos na empresa em análise, a partir de registros fornecidos pelo proprietário. As vendas de salgados caíram em 6,2% no ano de 2015, quando comparado ao ano de 2014, que aliás, foi considerado o período de maior produtividade desde a abertura da empresa. Nos anos seguintes, em 2016 e 2017, as vendas continuaram em queda com uma diminuição de 5,5% e 4,7%, respectivamente. E ainda, em 2018, as vendas permaneceram em baixa, no entanto registraram uma queda abaixo de 2%, evidenciando fragilidade nos negócios em conjunto com os outros dados citados.

O mercado consumidor de alimentos congelados no Brasil apresenta demanda crescente, segundo informações fornecidas por Barbosa et al. (2010), devido à praticidade dos produtos, que já vem praticamente prontos para o consumo e tornaram-se uma opção para quem busca por facilidade. Contudo, a empresa em estudo demonstra estar enfrentando desafios com a intensificação da concorrência e ameaça de novos entrantes no mercado, o que pode justificar a instabilidade no volume de vendas nos últimos anos.

Nesse contexto, o presente trabalho envolve o desenvolvimento de um planejamento estratégico com o objetivo de propor melhorias, definir diagnósticos e estratégias que possivelmente poderão proporcionar maior estabilidade, e um crescimento significativo nas vendas e em inovações, em uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Ouro Branco (MG), que fornece salgados congelados para restaurantes, bares e lanchonetes da região. Além disso, espera-se que o presente trabalho contribua de forma significativa para a literatura em que aborda o planejamento estratégico em pequenas empresas.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos gerais

O presente trabalho destaca como objetivo geral, a estruturação de um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte inserida no mercado de salgados congelados, situada na cidade de Ouro Branco (MG), a partir da construção de diagnósticos e análises das atuais práticas da empresa.

1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo mencionado anteriormente, faz-se necessário atingir os objetivos específicos listados a baixo:

-
- ✓ Definir missão, visão e valores da organização;
 - ✓ Analisar os ambientes internos e externos à empresa;
 - ✓ Determinar os principais objetivos e metas da empresa;
 - ✓ Formular estratégias;
 - ✓ Desenvolver um plano de ação para concretizar o planejamento estratégico desenvolvido.

2 Revisão da literatura

2.1 Planejamento estratégico

2.1.1 Conceitos e definições

Dentro da literatura pode-se encontrar diversas definições para a palavra estratégia. Para Thompson et al. (2012), no contexto empresarial, a estratégia consiste em medidas competitivas e abordagens comerciais, que os líderes seguem para executar um conjunto de ações, com o objetivo de melhorar o desempenho dos negócios, fortalecer a posição e competitividade da organização no mercado, e levar a empresa na direção desejada.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), estratégia é um grupo de atividades e compromissos definidos para explorar competências indispensáveis e obter vantagem competitiva. As estratégias auxiliam a organização a alocar e organizar seus recursos por meio de uma postura única e viável, e é sempre necessária quando as ações ou respostas dos concorrentes afetam seriamente os esforços para atingir o resultado desejado (MINTZBERG, 2006).

A estratégia competitiva significa elaborar um método para a empresa competir, e definir as metas e as políticas necessárias para alcançar o desejado, uma combinação dos objetivos pelos quais a empresa está se esforçando e dos meios utilizados para se chegar aonde se espera (PORTER, 1998). O cenário competitivo atual exige que os gerentes adotem uma nova mentalidade e desenvolvam estratégias que valorizem a inovação, a velocidade e os desafios que surgem em consequência das constantes transformações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Desta maneira, para o processo de implementação das estratégias, a empresa precisa se organizar e planejar sistematicamente de forma integrada, afim de produzir os resultados desejados.

Existem vários tipos de planejamento a serem aplicados em uma organização. É por meio do planejamento estratégico que a empresa se posiciona para o sucesso no ambiente futuro e cria um ambiente competitivo. O plano estratégico é sobre como lidar com mudanças e incertezas, e explorar o futuro estrategicamente (HUSSEY, 1998). Para Terence (2002), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, utilizada como meio de orientação para enfrentar o crescente dinamismo e a competitividade no ambiente organizacional.

De acordo com Cavalcanti (2008), o planejamento estratégico estabelece os princípios básicos para desenvolver, implementar e gerenciar as estratégias organizacionais. Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico pode ser visto como uma ferramenta de sobrevivência, onde aborda o processo em que a empresa analisa todas as alternativas que possam implicar na decisão das estratégias que visam alcançar grandes objetivos,

considerando o cenário em que a organização se encontra. O planejamento estratégico tornou-se amplamente aceito com a importância de traçar uma direção de longo prazo para uma empresa (PORTER, 1998).

De maneira geral, vale ressaltar as razões que levam as organizações a utilizarem o planejamento estratégico. Podendo ser, segundo Oliveira (2012): (i) a necessidade de equilibrar as incertezas elaborando planos alternativos; (ii) o intuito de concentrar nos resultados desejados; (iii) para aperfeiçoar as práticas gerenciais da empresa; (iv) com o objetivo de simplificar o controle, análise e desenvolvimento dos resultados; (v) para aprimorar os processos para aproveitar as oportunidades do mercado; ou ainda, (vi) para fortalecer as vantagens competitivas da organização.

Sapiro e Chiavenato (2003) definem a formulação de um planejamento estratégico como um processo de elaboração de estratégias, ou seja, um conjunto de decisões que moldam, a médio e longo prazo, os caminhos para alcançar os objetivos da empresa. E para que esse planejamento seja promissor, todos os membros da organização devem estar envolvidos garantindo a implementação das estratégias, todos os dias e em todas suas ações, maximizando os resultados e minimizando as deficiências.

Através da elaboração e implementação de um planejamento estratégico, Oliveira (2012) afirma que as empresas esperam conseguir reconhecer e explorar pontos fortes e fracos, que possam causar vantagens ou desvantagens operacionais no ambiente empresarial, e oportunidades e ameaças externas, que são fatores incontroláveis pela empresa, mas que podem favorecer ou serem evitadas, desde que conhecidas previamente.

2.1.2 Algumas das metodologias abordadas para elaboração de um planejamento estratégico

É possível encontrar na literatura diversas abordagens sobre planejamento estratégico, com poucas diferenças e muitos pontos em comuns. Para Maximiano (2004), o processo de elaboração das estratégias envolve três etapas principais, começando com a análise dos ambientes, prosseguindo para o diagnóstico interno e preparação da estratégia. Porém, o autor afirma que nem sempre as organizações seguem essa abordagem e ordem, pois tudo depende em como a empresa quer lidar com o futuro, podendo começar por onde quiser, seja pelos objetivos, pela análise das ameaças e oportunidades do ambiente, ou pelo estudo de seus pontos fortes e fracos.

Conforme citado por Oliveira (2012), Lorange e Vancil (1976) afirmam que não existe uma metodologia genérica para elaboração de um planejamento estratégico, visto que, as empresas se diferenciam em vários aspectos, seja por tamanho, tipos de operações, estrutura organizacional ou até mesmo por práticas administrativas. Portanto, a metodologia deve ser adaptada as condições e realidades da empresa, sejam elas externas ou

internas ao ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2012).

Terence (2002) destaca em seu estudo as metodologias abordadas por cinco autores da área, de forma resumida, no intuito de evidenciar as etapas e atividades comuns entre as técnicas de definição estratégica, como é possível analisar por meio da Figura 1.

Figura 1 – Metodologias de aplicação do planejamento estratégico

Fischmann (1987)	Oliveira (1998)	Certo & Peter (1993)	Bethlem (1998)	Thompson Jr & Strickland III (2000)
Avaliação das necessidades e possibilidades de realizar um Planejamento estratégico - Identificação da missão e estratégia vigente)				
Análise do ambiente interno e externo	Sustentação da estratégia empresarial - Diagnóstico estratégico (análise ambiental), missão da empresa, cenários estratégicos, identificação dos objetivos	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas		Estabelecimento da diretriz organizacional (missão e objetivos)		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação das estratégias	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas.		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação das estratégias	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do Planejamento Estratégico				
Avaliação e Controle	Controle e Avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Fonte: Adaptado de Terence (2002)

Pode-se perceber, por meio das abordagens apresentadas, que apesar das metodologias apresentarem estruturas diferenciadas, existe um consenso entre os autores quanto às fases essenciais para desenvolvimento do processo estratégico nas organizações. Visto que, um planejamento estratégico organizacional pode ter diferentes níveis de formalidade, dimensão, periodicidade de revisão, entre outras características (MAXIMIANO, 2004). As etapas que guiarão esse trabalho serão: 1) desenvolvimento da missão, visão e valores; 2) análise do ambiente interno e externo; 3) estabelecimento dos objetivos e metas; 4) elaboração das estratégias; e 5) plano de ação. Essas cinco etapas, foram definidas considerando as etapas em comum nos modelos estudados pela autora, que serão definidas e detalhas nas próximas seções.

A presente pesquisa tem como objetivo a proposta de um planejamento estratégico, por esse motivo a etapa de implementação e controle, sendo essa a última etapa, será apenas contextualizada no referencial teórico, porém, a execução ficará sob responsabilidade dos

responsáveis pela organização, onde a autora apenas irá propor sugestões de como poderá ser desempenhada.

2.1.3 Referenciais estratégicos

Os referenciais estratégicos de uma organização são formados pela definição dos valores, visão e missão de uma organização. De acordo com Lobato (2012), para o processo de gestão estratégica a determinação dos referenciais estratégicos são fundamentais para orientar a organização em como sobreviver e evoluir em determinado cenário.

Para Chiavenato (2004), por meio da missão, a empresa deve ser capaz de transmitir seus propósitos e o porquê da existência do empreendimento, refletindo os valores e as prioridades do negócio. Kotler e Keller (2012) afirmam que, as melhores declarações de missão são: curtas e memoráveis, enfatizam os principais valores da empresa, são guiadas por uma visão, concentram em um número limitado de objetivos e proporcionam um direcionamento a longo prazo às organizações.

Segundo Maximiano (2004), a missão demonstra os propósitos e razões para existência da organização, considerando as necessidades do mercado. Para isso, é preciso que a empresa procure responder algumas perguntas, tais como: Qual o negócio da organização? Quem são nossos clientes? Qual a nossa vantagem competitiva? Qual a nossa contribuição social? (LOBATO, 2012).

Com o tempo, a missão de uma organização pode ser redefinida para que novas oportunidades sejam aproveitadas ou para que mudanças sejam atendidas considerando as exigências do mercado (KOTLER; KELLER, 2012). Em síntese, a definição da missão organizacional engloba os propósitos de atuação e existência da empresa.

Enquanto a missão tem o intuito de demonstrar a essência do negócio, a visão refere-se ao futuro pretendido. De acordo com Chiavenato (2004), através da visão o empreendedor demonstra o direcionamento para os próximos anos e a imagem que se pretende alcançar no mercado. A visão aponta para onde o negócio deve caminhar e gerar esforços, tirando a empresa da zona de conforto e transmitindo aos seus parceiros e colaboradores o que deve ser feito para garantir o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), é importante observar que a definição da visão deve refletir nos valores e interesses da empresa, e tende a ser relativamente curta e concisa, o que torna fácil de ser recordada. Ainda segundo o autor, a declaração de visão mais eficaz ocorre quando várias pessoas são envolvidas para elaborá-la, e para que atinja a posição futura desejada, a visão organizacional deve ser coerente, realista e praticável. Posto isto, a determinação da visão refere-se ao que organização espera conquistar no futuro, é a motivação para o sucesso.

No processo de formulação e implementação das estratégias é necessário considerar

a influência dos valores a serem seguidos pela empresa (BETHLEM, 2009). Os valores de uma organização sustentam de maneira expressiva os paradigmas gerenciais e decisões determinantes, assim como representam princípios éticos fundamentais para os negócios (OLIVEIRA, 2012). De acordo com Lobato (2012), é importante ter em mente que os valores organizacionais devem ser disseminados em consonância com a cultura organizacional, e os líderes devem ser os principais influenciadores da prática no cotidiano da empresa e usá-los como orientação no processo de tomadas de decisões. Os valores estão baseados nos princípios e crenças da organização, e expressam a cultura, políticas e posicionamento da empresa.

2.1.4 Análise ambiental

A análise ambiental é uma etapa considerada fundamental no processo de elaboração do planejamento estratégico. As organizações precisam explorar e mapear os ambientes para reduzir as incertezas e lidar com a complexidade ambiental (CHIAVENATO, 2003). Esse mapeamento engloba estudar e compreender os aspectos que podem de alguma maneira influenciar negativamente ou contribuir para que a empresa conquiste seus objetivos.

Para o estudo dos ambientes externos e internos, procura-se analisar as variáveis que influenciam na performance organizacional (CARVALHO, 2004). Com relação a análise interna, são consideradas como fatores de investigação na organização: suas fraquezas e forças. Para Costa (2012), os pontos fortes são os aspectos de destaque, que contribuem para que a organização alcance seus propósitos, e os pontos fracos, são os elementos que prejudicam o desempenho dos negócios. Tudo que ocorre no ambiente externo influencia o que ocorre na organização, e para análise desse ambiente, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), são considerados as potenciais ameaças que possam impedir os esforços da empresa em obter competitividade estratégica e, as oportunidades, que ajudam a empresa a obter vantagem perante aos concorrentes.

Dentro do processo de planejamento estratégico, existem ferramentas que permitem auxiliar as empresas no processo de construção das estratégias e na tomada de decisões. A Análise *SWOT*, é uma ferramenta aplicada no diagnóstico organizacional, que permite relacionar e avaliar as forças e fraquezas internas a organização e as ameaças e oportunidades do mercado externo.

A Análise *SWOT* contempla a relação entre as condições externas e internas à organização (TAVARES, 2005), segundo quatro variáveis: *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*, que significam respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaça. Também chamada de matriz *SWOT* ou FOFA em português, a análise *SWOT*, representada pela Figura 2, tem como função relacionar e confrontar as variáveis do cenário organizacional para estabelecer seu posicionamento estratégico.

Figura 2 – Matriz *SWOT*

Fonte: Elaborado pela autora com base em Silva et al. (2011)

De acordo com Silva et al. (2011), a matriz *SWOT*, é um uma avaliação estratégica habitualmente utilizada dentro das organizações para estudo do ambiente competitivo e para gestão das estratégias. Essa ferramenta permite que a empresa aprofunde seus conhecimentos sobre o ambiente em que está inserida, e tenha uma compreensão objetiva e ampliada do seu posicionamento competitivo no mercado.

A implementação dessa ferramenta consiste na análise do ambiente interno e ambiente externo. O primeiro ambiente contempla as forças e fraquezas do negócio, e o segundo refere-se as oportunidades e ameaças do mercado. Para o estudo do ambiente interno, são analisados os recursos e capacidades da organização e o conjunto de atividades realizadas ao longo da sua cadeia de valor (THOMPSON et al., 2012). Através da análise interna, a empresa busca entender como aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças competitivas. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), por meio da análise interna, os tomadores de decisões, procuram compreender como impulsionar os recursos e as capacitações de uma empresa, dado que a gestão eficiente desses dois fatores aumentam a probabilidade de gerar vantagens competitivas sustentáveis para os negócios.

A análise do ambiente externo irá revelar as oportunidades que sugerem possibilidades e ameaças que são potenciais limitações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). De acordo com Chiavenato (2003), o macroambiente é composto de um conjunto de condições que afetam direta ou indiretamente as organizações no mercado. Sendo essas condições definidas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global. Ainda segundo os autores, com o objetivo de se proteger contra os efeitos externos, criar relações e construir sua própria base de conhecimentos, as empresas buscam obter informações sobre seus concorrentes, clientes e outros stakeholders.

2.1.5 Definição dos objetivos e metas

Nessa etapa do planejamento estratégico, a empresa deve definir os objetivos, que irão permitir impulsionar as estratégias, as ações e os desafios para alcançar o planejado, e as metas que representam as etapas quantificadas para atingir tudo que foi proposto em um determinado prazo (OLIVEIRA, 2012). De acordo com Certo e Peter (1993), os objetivos podem ser usados como diretrizes na tomada de decisões, como orientação para aumentar a eficiência organizacional e também como guia para avaliar o desempenho dos colaboradores.

Para Chiavenato (2003), os critérios de escolha dos objetivos são estipulados de acordo com a prioridade e contribuição para alcance dos resultados desejados, sendo alguns deles: (a) estabelecer objetivos específicos, relevantes, mensuráveis e concretos; (b) considerar as atividades de maior impacto sobre os resultados; (c) especificar metas para cada objetivo; (d) os objetivos devem requerer esforços e dedicação especial para ser alcançado, mas não ser impossíveis.

Dentro da visão organizacional, os objetivos são formulados de forma abrangente, pois representam um direcionamento para o negócio (CHIAVENATO, 2004). Segundo o autor, toda empresa possui uma variedade de objetivos, podendo classificá-los, se necessário, de acordo com suas prioridades e relevância, e com o decorrer do tempo podem sofrer mudanças ou serem expandidos, criando novas oportunidades para a organização

2.1.6 Elaboração das estratégias

Para Mintzberg (2006), uma das principais funções da estratégia empresarial é proporcionar coerência às ações da empresa. As estratégias são os melhores artifícios para viabilizar a otimização dos recursos, superar a concorrência, e para que a organização se torne altamente competitiva no mercado. A elaboração das estratégias está diretamente relacionada, com a seleção dos objetivos e metas, e com a ligação entre a empresa e o seu ambiente. Desta maneira, a empresa procura formular e aplicar estratégias que maximizem os resultados da interação entre a empresa e os cenários preestabelecidos através da análise ambiental.

Definir as estratégias significa estabelecer o plano de ação a ser seguido para se alcançar os objetivos e as metas formulados no plano estratégico, garantindo que a organização esteja no caminho certo para alcançar todas as intenções descritas na missão (OLIVEIRA, 2012). Ainda segundo o autor, as estratégias dentro de uma organização estão relacionadas ao modo de empregar adequadamente os recursos humanos, físicos e financeiros, tendo em vista reduzir os problemas e explorar possíveis oportunidades.

As estratégias a serem adotadas, devem ser definidas de acordo com os interesses e realidade da empresa, considerando as influências do ambiente inserido. O presente trabalho adota para formulação das estratégias, a matriz Ansoff (1979), tendo em vista ser

uma ferramenta de simples aplicação, bem como apresenta o posicionamento estratégico quanto ao produto e mercado, visando conferir a empresa vantagem competitiva, e por se tratar de referência na área.

Segundo Jussani, Krakauer e Polo (2010), a matriz Ansoff é uma ferramenta utilizada para determinar as oportunidades de crescimento, e apresentar os caminhos para aprimorar os negócios de determinada empresa, por meio de quatro estratégias distintas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação. Também conhecida como matriz de produto/mercado, a matriz Ansoff, representada por meio da Figura 3, apesar de sua simplicidade, é um método considerado de grande utilidade e fornece um ponto de partida vantajoso e adequado para elaborar estratégias organizacionais (HUSSEY, 1998).

Figura 3 – Matriz Ansoff



Fonte: Elaborado pela autora com base em Ansoff et al. (2018)

De acordo com Jussani, Krakauer e Polo (2010), a matriz apresenta duas dimensões, produtos e mercados, e sobre elas são formadas quatro estratégias:

1. **Desenvolvimento de produto:** considerada a menos arriscada das quatro estratégias, a estratégia de desenvolvimento de produtos busca desenvolver um novo produto, ou inovar um produto existente, para atender um mercado atual. De acordo com Bronzeri e Bulgacov (2014), apesar de o desenvolvimento de novos produtos apresentar determinados riscos, o pior seria se a empresa não entendesse a vulnerabilidade do mercado à mudanças e a novas tecnologias, e a necessidade de se preocupar em atender as exigências dos clientes, dado que determinados produtos atingem, em

seu ciclo de vida, o declínio rapidamente. Para Hussey (1998), essa é uma tática frequentemente acompanhada por uma economia de escala e operações de marketing.

2. **Diversificação:** a estratégia de diversificação é adotada quando a empresa busca crescer desenvolvendo um novo produto para um novo mercado. De acordo com Hussey (1998), a diversificação é potencialmente o mais arriscado e perigoso caminho aberto a qualquer empresa, muitas são as armadilhas, já que o novo ambiente é geralmente desconhecido. No entanto, segundo o autor, também pode ser um caminho gratificante, já que para algumas empresas é a única maneira de se desenvolver. Para Bronzeri e Bulgacov (2014), o desenvolvimento simultâneo de novos produtos e novos mercados expressa o maior desafio das quatro estratégias apresentadas através da matriz Ansoff, porém é a estratégia mais difícil de ser copiada pelos concorrentes, sendo esse o seu diferencial. Por meio da diversificação, a empresa busca ganhar vantagem competitiva estendendo suas competências e atividades organizacionais.
3. **Penetração de mercado:** a estratégia de penetração de mercado envolve melhorar o desempenho dos produtos existentes no mercado em que a empresa opera atualmente (HUSSEY, 1998). Para Hayashi, Baraniuk e Bulgacov (2006), por meio desse tipo de estratégia, a empresa tem como objetivo intensificar e expandir sua participação no mercado em que já atua. Essa estratégia deve ser considerada quando os produtos ou serviços oferecidos garantirem um diferencial e vantagem aos compradores quando comparado aos concorrentes, e pode ser implementada através de promoções, fidelização de clientes, liquidações, publicidade, entre outras ações de marketing. Segundo Bronzeri e Bulgacov (2014), no posicionamento de penetração de mercado a empresa defini sua estratégia baseado na manutenção de seus produtos e mercado atuais, implementando ações para reduzir os custos e aumentar sua economia de escala.
4. **Desenvolvimento de mercado:** por meio desse tipo de estratégia a empresa entra em um novo mercado promovendo seus produtos já existentes. De acordo com Bronzeri e Bulgacov (2014), o desenvolvimento de novos mercados expressa, através do produto atual, a busca por novas oportunidades de crescimento. Expandir para novos mercados pode englobar novos segmentos, novos canais de distribuição, um novo público-alvo, novas áreas geográficas, entre outros aspectos. Para Hussey (1998), talvez o exemplo de aplicação mais óbvio para esse tipo de estratégia é buscar por novos mercados em outros países. Segundo o autor, uma razão específica para a introdução de produtos existentes em novos mercados poderia também acontecer para estender o ciclo de vida do produto, podendo ser estrategicamente vital à medida que o produto atinge a maturidade, apesar de também ser importante em outros momentos.

2.1.7 Plano de ação

Após a definição dos objetivos, metas e estratégias, faz-se necessário o desenvolvimento de um plano de ação. O plano de ação permite o acompanhamento e orientação de uma série de atividades que deverão ser implementadas, representando a transformação das estratégias em ações. Para a construção do plano de ação a ser seguido pela organização, será utilizado uma ferramenta de simples entendimento e aplicação, nomeada *5W2H*. A metodologia *5W2H* é um acrônimo, formado pelas iniciais de sete perguntas-chave em inglês: *What* (o quê?), *Why* (por que?), *Where* (onde?), *Who* (quem?), *When* (quando?), *How* (como?) e *How Much* (quanto?).

O método consiste em responder a essas sete perguntas, de modo a auxiliar na definição e análise dos aspectos básicos e essenciais do planejamento elaborado, como pode-se observar por meio da Figura 4, determinando o que será feito para alcançar as metas da organização, por qual razão, por quem, como, quando e como será feito, e ainda, quanto irá custar (SIQUEIRA et al., 2019). De acordo com Mello, Cunha e Silva (2019), o método *5W2H*, consiste em um plano eficaz para delineamento das ações, auxiliando na tomada de decisões corretivas e preventivas, como suporte ao processo estratégico.

Figura 4 – Metodologia *5W2H*

5W	WHAT?	O QUÊ?	O que deve ser feito?
	WHY?	POR QUE?	Por que deve ser implementado?
	WHERE?	ONDE?	Onde deve ser executado?
	WHO?	QUEM?	Quem é o responsável pela ação?
	WHEN?	QUANDO?	Quando deve ser implementado?
2H	HOW?	COMO?	Como deve ser conduzido?
	HOW MUCH?	QUANTO?	Quando vai custar a implementação?

Fonte: Elaborado pela autora com base em Nakagawa (2014)

2.1.8 Implementação e controle

Após a implementação do planejamento estratégico, como etapa final, a fase de controle visa assegurar e monitorar a execução dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Na prática, o controle é realizado medindo o desempenho, comparando resultados e direcionando as correções necessárias para garantir que o planejado concretize (CERTO; PETER, 1993).

Em uma definição mais ampla, segundo Oliveira (2012), a etapa de controle envolve: (i) estabelecer e monitorar indicadores de desempenho; (ii) mensurar o desempenho dos profissionais inseridos no processo; (iii) confrontar o desempenho real com as metas preestabelecidas; (iv) implementar medidas corretivas, se necessário; (v) supervisionar e avaliar a eficiência e eficácia das ações corretivas propostas; e (vi) levantar maiores informações a serem acrescentadas no planejamento estratégico.

Para Bethlem (2009), a organização deve estipular uma avaliação periódica e comparar as análises realizadas, para que seja possível ter conhecimento do desempenho das estratégias aplicadas. No processo de controle, o objetivo é avaliar o desempenho da organização após a implementação do planejamento estratégico, para garantir que os resultados aconteçam conforme esperado e que os planos se tornem realidade.

2.2 Planejamento estratégico em pequenas empresas

O crescimento das empresas de pequeno porte (EEP) no Brasil tem grande importância para o desenvolvimento do país. Apesar das desvantagens que sofrem diante de concorrências desiguais, determinadas pelas vantagens competitivas de organizações de maior porte e, principalmente por serem afetadas diretamente pelas mudanças na economia, as leis e políticas públicas estão em um processo de amadurecimento constante para que os pequenos negócios consigam se fortalecer cada vez mais (JUNIOR, 2017).

No Brasil, segundo o Sebrae (2018), os empreendimentos de pequeno porte conquistaram um papel de destaque nas últimas décadas no cenário socioeconômico do país, representando 27% do PIB e 54% do total de empregos formais existentes, juntamente com as microempresas. Inclusive, de acordo com um relatório realizado pelo Sebrae (2019) com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), as empresas de pequeno porte geraram 15 vezes mais empregos que as médias e grandes empresas no Brasil, com um total de 541,7 mil empregos entre os meses de janeiro e agosto de 2019.

Contudo, de acordo com Bortoline Neto (2005), conforme citado por Verga, Terence e Albuquerque (2010), constata-se que as pequenas empresas ainda demandam de abordagens gerenciais mais eficazes no intuito de ganhar vantagem competitiva e reduzir grande parte dos problemas, que geralmente estão relacionados a questões estratégicas e processos decisórios. Atualmente, muitas organizações de pequeno porte falham devido à falta de implementação de um planejamento estratégico que permita a empresa traçar as estratégias e ações para alcançar seus objetivos e metas (HURTADO; MARTÍNEZ;

FOUDA, 2019).

De acordo com Bortolini Neto (1997), citado por Santos et al. (2015), 80% dos problemas encontrados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% estão relacionados com a falta de recursos. A capacidade de adaptar a novos requisitos e demandas do mercado é uma habilidade que nem todas as empresas têm hoje em dia. É por isso que o planejamento estratégico assume grande importância, tanto nas grandes empresas quanto em empresas de pequeno porte, uma vez que esta ferramenta torna mais fácil a compreensão do cenário organizacional e o desenvolvimento de estratégias para o cumprimento de objetivos e metas, para finalmente alcançar o sucesso desejado (HURTADO; MARTÍNEZ; FOUDA, 2019).

Apesar da importância crescente e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico no processo de tomada de decisões, o uso da ferramenta não é muito frequente em pequenas empresas. Segundo Oliveira et al. (2015), os modelos teóricos de administração estratégica apresentam especialmente resultados de pesquisas realizadas em organizações de grande porte, o que dificulta a aplicação de ferramentas estratégicas em pequenas empresas, dado que os modelos desenvolvidos não consideram às particularidades da gestão em pequenos negócios. De acordo com Rocha, Walter e Silva (2011), o percentual de artigos que estuda o processo de formulação de estratégias em pequenas empresas é restrito, representando apenas 2% do total de artigos publicados entre os anos de 1997 e 2008, em dois congressos (EnANPAD e 3Es) que são referência na área (OLIVEIRA et al., 2015).

Para Teixeira e Alonso (2014), as pequenas empresas geralmente têm como característica a falta de conhecimento por parte de seus gestores sobre a efetividade do planejamento estratégico, quando comparados às grandes empresas que possuem um acesso mais fácil às informações gerenciais, e ainda contam com setores estruturados e profissionais bem preparados que podem formalizar e apoiar a aplicação do planejamento estratégico na organização. Além disso, Alves et al. (2013) afirma que as empresas de pequeno porte em sua maioria apresentam uma grande resistência em aceitar a necessidade e os benefícios oferecidos pelo planejamento estratégico, julgando-se incapazes de inserir essa ferramenta efetivamente na rotina organizacional.

Quando comparadas as grandes organizações, as pequenas empresas se diferenciam em alguns aspectos e particularidades que devem ser levadas em consideração no processo de elaboração de um planejamento estratégico, como: a informalidade nas atividades, as multifuncionalidades atribuídas aos colaboradores, falta de recursos e uma gestão centralizada, onde os sócios proprietários agem de maneira empírica.

As pequenas empresas são extremamente sensíveis às mudanças e instabilidades na economia. Sendo assim, um dos maiores desafios das pequenas organizações é prever as mudanças no mercado e agir antecipadamente para evitar potenciais problemas, o que justifica a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico (ALVES et al., 2013). Para Teixeira e Alonso (2014), o planejamento estratégico é fundamental para o sucesso

da organização e pode ser implementado de forma simples e com baixo investimento em pequenas e médias empresas, dado que a gestão é um fator determinante para sua sobrevivência.

3 Metodologia de pesquisa

3.1 Classificação e definição da pesquisa

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é definida como uma disciplina que consiste em compreender, analisar e classificar os diversos métodos disponíveis para elaboração de uma pesquisa. Com o objetivo de direcionar e solucionar problemas que são temas de estudos, a metodologia tem também como finalidade descrever e avaliar métodos e técnicas de pesquisa que viabilizam a coleta e processamento de dados, que devem ser exploradas para a construção do conhecimento.

Sabe-se que a pesquisa científica pode ser classificada em básica ou aplicada quanto à sua natureza. A pesquisa básica, para Turrioni e Mello (2012), tem por finalidade o desenvolvimento do conhecimento científico e teórico sem a necessidade de utilizá-los na prática, considerada como um estudo formal. E a pesquisa aplicada, referente ao presente estudo, é caracterizada por preocupar com que os resultados sejam aplicados ou aproveitados para solução de problemas reais (TURRIONI; MELLO, 2012), visto que será realizado em uma organização inserida no setor industrial de alimentos congelados, para solucionar problemas existentes atualmente.

Quanto à abordagem, o estudo em questão pode ser classificado em qualitativo, visto que se preocupa com as informações obtidas sobre a perspectiva dos indivíduos estudados e com o ambiente que estão inseridos (MORABITO et al., 2018), levando em conta dados e aspectos relevantes obtidos a partir da percepção e interpretação do pesquisador para realizar análises e obter resultados. O que significa o pesquisador estar em contato direto com a organização por meio de visitas ou como membro da organização, para fazer observações e coletar evidências, observando-se assim uma relação entre a organização e o ambiente externo.

Além das características definidas acima, em relação aos procedimentos técnicos, o método adotado será o de estudo de caso, onde envolverá análises e estudos detalhados do cenário real da organização na intenção de se obter como resultado um amplo conhecimento sobre as carências estratégicas da empresa e como atingir uma posição satisfatória dentro do mercado, trazendo vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Dentre muitas maneiras de se fazer pesquisa, a estratégia de estudo de caso permite investigar de forma empírica eventos contemporâneos, inseridos em um cenário real, preservando características abrangentes e significativas, especialmente quando não é possível separar o fenômeno do contexto (YIN, 2001). Comparada a outros tipos de pesquisa, Yin (2001) define como características distinguíveis de um projeto de estudo de caso, o uso de observações diretas, análise de documentos variáveis e uma série sistemática de entrevistas.

3.2 Coleta e análise de dados

No que diz respeito ao processo de coleta de dados, para a realização desse trabalho, essa etapa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, observação livre e análise documental. A coleta de dados foi realizada através de visitas que ocorreram periodicamente, entre os meses de agosto e dezembro de 2019. As visitas ocorreram semanalmente, com duração aproximadamente de 1 hora e 30 minutos cada uma. Ao todo, houve 19 visitas, para realização das entrevistas e desenvolvimento das atividades e etapas propostas. A reunião agendada para a aplicação do questionário foi direcionada ao gestor da organização, sendo ele um homem de 58 anos que possui ensino médio completo.

Segundo MANZINI (2004), para o processo que engloba a coleta de informações, existe a necessidade de um planejamento das questões que alcancem os objetivos desejados. Para o autor, a entrevista semiestruturada tem como característica a formulação de um roteiro de perguntas básicas fundamentadas em teorias e hipóteses relacionados ao tema em estudo, com o objetivo do pesquisador se organizar no momento de interação com o entrevistado e atingir o máximo de clareza na descrição dos fenômenos.

Deste modo, a entrevista semiestruturada foi aplicada através de um roteiro com 30 perguntas predefinidas e que se encontram no apêndice A deste trabalho. As perguntas procuram levantar os dados gerais que caracterizam a empresa quanto à estrutura organizacional, ao mercado inserido, processos produtivos e a cartela de produtos. Como também, identificar as dificuldades existentes, as práticas da gestão atual e as expectativas com a elaboração do planejamento estratégico. Foi agendado com antecedência, com o gestor, um dia para a aplicação do questionário.

Para Yin (2001), a análise dos registros organizacionais em arquivo podem ter grande relevância assim como outras técnicas utilizadas no estudo de caso. Na etapa de análise documental para a coleta de dados foi utilizada uma planilha eletrônica. A planilha alimentada ao longo dos anos pelo próprio gestor, apresenta o registro mensal do volume de vendas da empresa, desde a sua abertura, bem como um comparativo da variação percentual de vendas entre um ano e outro. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a empresa não apresentava muitos registros e documentos para análise, sendo assim, a planilha mencionada foi a única fonte documental analisada.

A observação livre, foi realizada através de visitas periódicas e conversas informais com o gestor e funcionários da organização, onde foram registradas as percepções e análises da pesquisadora em um diário de campo. Segundo Yin (2001), as provas observacionais são geralmente de grande importância para a apuração de informações adicionais, para compreender o contexto do ambiente e a incidência de certas situações.

Apesar da entrevista semiestruturada ter sido aplicada formalmente apenas ao

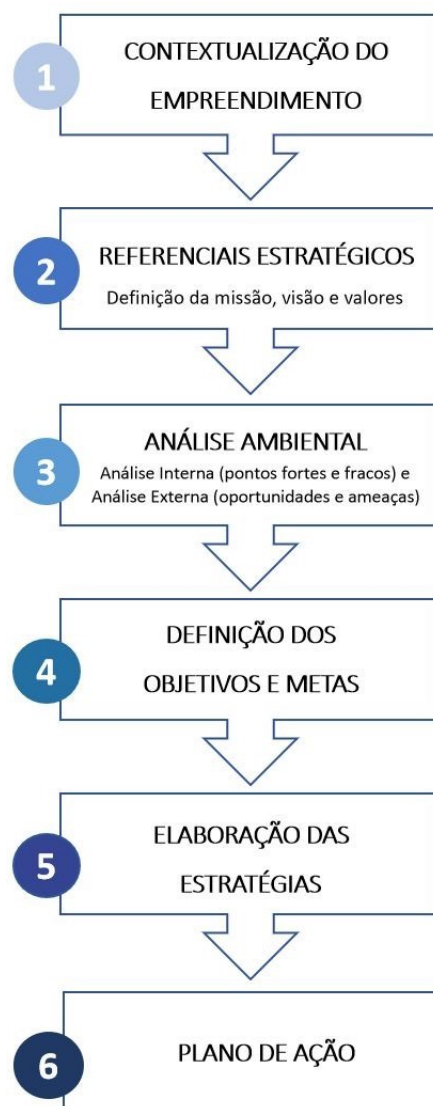
gestor da organização, as conversas que ocorreram entre a pesquisadora e membros da empresa, abordaram como tema: os referenciais estratégicos da empresa; as atividades que cada colaborador realiza na organização e se há algum treinamento para desenvolvê-las; se existe fatores que podem ser melhorados para a execução do trabalho prestado; se existe um planejamento em relação ao tempo e recursos das atividades; como acontece a comunicação na empresa; quais são os pontos fortes e fracos da organização, e as oportunidades e ameaças do mercado; se os funcionários tem abertura para apresentar sugestões e críticas; se a empresa se preocupa em ouvir o ponto de vista dos clientes, e os diferenciais da organização em relação a concorrência.

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Caracterizada por ser uma pesquisa qualitativa, a análise de dados foi feita seguindo os critérios da técnica análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), é um conjunto de estratégias de análise que utiliza métodos objetivos e sistemáticos para a apresentação de determinado conteúdo.

De acordo com Bardin (2016), conforme citado por Mozzato e Grzybovski (2011), a técnica de análise de conteúdo é dividida em três etapas, sendo elas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento, inferência e interpretação dos resultados. Em um primeiro momento, na pré-análise, os dados e materiais coletados são organizados, sistematizando as informações iniciais, por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, quando acontece o primeiro contato com as informações coletas, momento esse em que se começa a conhecer os textos; (b) escolha dos documentos, demarcando o que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) formulação dos indicadores (BARDIN, 2016).

Concluída a primeira fase, parte-se para exploração do material, que consiste no estudo do conteúdo por meio da classificação e categorização dos dados. Sendo assim, para a tratativa dos dados, considerando a abordagem escolhida para a elaboração do planejamento estratégico, optou-se por definir a etapa de análise em seis categorias, apresentadas na Figura 5, sendo elas: (i) Contextualização do empreendimento estudado; (ii) Referenciais estratégicos; (iii) Análise ambiental; (iv) Definição dos objetivos e metas; (v) Elaboração das estratégias; (vi) Plano de ação.

Figura 5 – Etapas desenvolvidas



Fonte: Elaborado pela autora

A terceira fase engloba o tratamento e destaque das informações, inferência e interpretação dos resultados e análise crítica. Desse modo, por meio da técnica de análise de conteúdo, foi realizado a análise e interpretação dos dados, tendo em conta as particularidades da organização, o conhecimento crítico da pesquisadora frente a realidade vivida pela empresa, e o confronto desses dados com conceitos abordados na revisão bibliográfica.

4 Resultados e discussões

4.1 Contextualização do empreendimento estudado

Fundada em março de 2004, a empresa estudada para o desenvolvimento dessa pesquisa está localizada no interior de Minas Gerais, na cidade de Ouro Branco, e tem como principal atividade a produção de salgados. O empreendimento está situado na região da Estrada Real, um fato que inspirou os proprietários na criação do nome da empresa, que foi então chamada Sabor Real Alimentos.

A empresa foi fundada por um casal, natural da cidade de Belo Horizonte, que mudaram para a cidade no ano de 1995 com seus dois filhos à procura de novas oportunidades e melhor qualidade de vida. Após algum tempo produzindo espetinhos para bares e feirantes da cidade, ambos observaram que as vendas oscilavam muito e que alguns dos seus clientes procuravam por produtos específicos. A partir disso, o casal de empreendedores começou a procurar por outras alternativas, analisaram as necessidades dos atuais clientes, e perceberam uma grande carência no mercado regional na venda de salgados de qualidade.

A princípio, o casal encomendava salgados com uma conhecida, que mora em Contagem, região metropolitana da Belo Horizonte. Porém, devido à grande aceitação dos clientes pelos produtos, em pouco tempo as vendas aumentaram, e por se tratar de uma produção pequena, a mesma fornecedora se propôs a ensinar suas receitas e processos de produção ao casal.

Inicialmente, as atividades da organização eram realizadas no mesmo local onde a família morava. Porém, ao longo dos anos, com uma demanda crescente pelos produtos ofertados, a expansão do espaço foi inevitável exigindo que eles se mudassem. Atualmente, instalada em uma área total de $360m^2$, as atividades da empresa acontecem no mesmo lugar onde foi fundada, em um local alugado, mas que possui um layout adaptado para o seu funcionamento, com câmaras de resfriamento, máquinas e fornos industriais, e uma equipe formada por 15 funcionários.

No que tange os setores da empresa e suas atividades, a empresa está dividida entre o departamento administrativo, a área de produção e o setor de embalagem, armazenamento e carregamento. A distribuição das encomendas é feita pela própria empresa, que possui um veículo próprio para as entregas. Serviços relacionados à manutenção, TI e contabilidade são terceirizados pela organização.

Em relação à cartela de produtos, a empresa apresenta uma grande variedade de opções, com 45 itens no total, divididos em salgados assados e fritos, pizzas do tipo brotinho, espetinhos, pães de queijos, e salgados do tipo coquetel. Os produtos mais vendidos da empresa são: hamburgão, tortinha de frango, cigarrete de presunto e muçarela

frito, tortinha de frango com requeijão, pastel de frango e pão de queijo. A empresa produz cerca de 35 mil salgados por mês e a venda desses produtos tem como foco lanchonetes, restaurantes, bares e quiosques distribuídos em cidades próximas na região da Estrada Real. Mais especificamente, a empresa atende 16 cidades em um raio máximo de 75 km de distância de Ouro Branco.

Há pouco menos de cinco anos atrás a empresa era caracterizada por ser uma empresa familiar, dado que o casal de proprietários assumia os cargos de diretores, um responsável pelas atividades administrativas, de planejamento e diretoria financeira, e o outro pela gestão da produção. Porém, no intuito de melhorar a dinâmica organizacional, atualmente apenas um dos proprietários ocupa o cargo de executivo e ainda participa das atividades da empresa. As atividades antes realizadas pela proprietária, foram atribuídas a uma colaboradora que foi promovida ao cargo de gerente de produção.

No ano de 2014, o gestor relatou ter passado por um alto crescimento nas vendas, nunca visto antes, que segundo ele ocorreu devido ao aquecimento da economia nacional. Todavia, no ano seguinte, o comércio começou a não ser o mesmo e a vendas começaram a cair. Entre os anos de 2015 e 2018, segundo a análise dos registros feitos pelo gestor da empresa, as vendas reduziram em 18%. Atualmente, segundo o proprietário, os maiores obstáculos da empresa, além da flutuação nas vendas, se encontram na carência em encontrar mão de obra qualificada para o setor da produção e para as vendas externas, e na estagnação da produção, que hoje em dia não atinge a capacidade máxima da empresa.

Com relação ao atendimento aos clientes e à qualidade dos produtos, de acordo com o proprietário e funcionários, a empresa se destaca pela excelência nesses dois aspectos, apresentando produtos muito saborosos e com aparência diferenciada. A comunicação e suporte aos clientes são feitos semanalmente pelos funcionários responsáveis pelas vendas, o que facilita na coleta de *feedbacks*.

Com o intuito de garantir a satisfação dos clientes, desde a compra até a entrega dos produtos, a empresa se prontifica em manter uma comunicação direta e constante com seus compradores, e total liberdade para que eles opinem sobre a qualidade dos produtos. Mesmo assim, o proprietário reforça a necessidade de contratar um vendedor externo para a empresa, o que irá manter uma maior proximidade com os clientes já fidelizados e também irá possibilitar a prospecção de novos clientes. Atualmente, a busca por novos compradores é realizada pelo próprio proprietário, porém com certa dificuldade, devido a outras atividades e demandas da empresa que o mesmo é responsável.

Nesse momento a empresa visa à reformulação de algumas práticas, no intuito de elaborar estratégias que levem a expansão das vendas e um posicionamento competitivo frente aos concorrentes, o que justifica a estruturação de um planejamento estratégico. Apesar de tudo que já foi construído e conquistado, percebe-se que as decisões e ações tomadas até então nos negócios foram baseadas nas experiências e conhecimento do proprietário, julgadas pelo mesmo como um fator prejudicial por não ter os objetivos es-

tratégicos definidos adequadamente, incluindo a missão, a visão e os valores da organização.

4.2 Proposta do planejamento estratégico

4.2.1 Definição dos referenciais estratégicos

Em um primeiro momento, a partir das informações coletadas por meio do questionário aplicado, foram definidos os referenciais estratégicos juntamente com o gestor da empresa, considerando também as informações coletadas no momento das visitas e conversas informais com os membros da empresa. Nessa fase do planejamento estratégico procura-se delinear precisamente a missão em conformidade com as necessidades e expectativas do mercado. Dessa maneira, a missão deve ser entendida, não como algo específico a ser realizado, mas uma definição ampla que vai direcionar o comportamento e as estratégias da organização, satisfazendo as necessidades dos clientes.

Definir a missão organizacional de maneira inteligente pode ser considerado um aspecto complexo, dado que para consolidar esse conceito é preciso pensar nos impactos que podem ser gerados e que influenciam diretamente no sucesso ou fracasso do negócio. Sendo assim, com a finalidade de colocar a empresa em um posicionamento estratégico vantajoso frente a concorrência e atendendo as exigências do ambiente em que está inserida, foi definida como missão da empresa:

"Servir salgados saborosos e de alta qualidade através de um bom atendimento e, da busca única e permanente pela satisfação dos clientes, atendendo suas necessidades e expectativas."

A visão organizacional representa uma realidade futura possível e desejável, sendo definida de uma maneira simples, objetiva e inspiradora para todos os envolvidos com a empresa. A visão é definida no intuito de unificar as expectativas, orientando as estratégias e ações. Considerando também que a visão retrata o que a empresa deseja exercer em relação ao mercado e quanto ao tipo de organização que o empresário espera ter no futuro, foi possível definir a visão da empresa como:

"Ser uma empresa reconhecida na região como referência no segmento de salgados congelados, fornecendo produtos de qualidade e atendimento ético e personalizado aos clientes."

Identificar os valores de uma organização envolve compreender claramente a imagem que a empresa deseja passar para os seus *stakeholders*, ou seja, para todos aqueles que possuem alguma participação ou interesse em suas atividades. Posto isto, vale ressaltar, que as decisões e ações que não seguem os valores estabelecidos não devem ser considerados, potencializando o trabalho na organização.

Dessa maneira, sabendo que o objetivo principal da empresa em definir os seus valores é, deixar evidente a cultura organizacional e expressar a sua identidade para o público, se diferenciando dos demais concorrentes, são apresentados os valores a serem declarados pela empresa em estudo, a seguir:

- *Comprometimento com a ética, segurança e sustentabilidade;*
- *Garantir aos clientes produtos padronizados, saborosos e de qualidade;*
- *Cumprir devidamente todos os compromissos assumidos, com clientes, fornecedores e funcionários;*
- *Integridade, respeito e responsabilidade com as pessoas e o meio ambiente sempre.*

4.2.2 Análise ambiental

4.2.2.1 Matriz *SWOT*

Como parte do processo de diagnóstico estratégico, as análises dos ambientes são fundamentais, visto que definem as variáveis internas e externas à empresa. Desse modo, a análise *SWOT* permite a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças observadas no cenário organizacional. A matriz *SWOT*, representada pela Figura 6, foi elaborada pela pesquisadora a partir do questionário aplicado ao gestor, observações realizadas, e conversas informais que aconteceram com os demais membros da empresa durante as visitas na organização em estudo.

Como forças, constatou-se que a empresa apresenta: produtos e processos de qualidade; alta variedade de produtos em sua cartela, pontualidade nas entregas e, alta capacidade de armazenamento e atendimento das demandas. Além disso, também foi percebido que a organização possui relações positivas com os seus clientes, visto que, a empresa tem como atividade padrão coletar *feedbacks* de seus clientes sobre seus produtos e atendimento, o que normalmente acontece por meio de ligações, após a coleta dos pedidos, ou até mesmo no momento das entregas.

Como fraquezas, que também compõe a análise ambiental interna, nota-se, as despesas frequentes com manutenções corretivas não programadas, baixa frequência de treinamento dos funcionários, ausência de formalização das atividades operacionais e, a necessidade de inovação em algumas rotinas gerenciais. Algumas atividades, como o controle de fluxo de caixa, são realizadas usando planilhas de Excel, o que torna o gerenciamento trabalhoso e passível de falhas, devido ao grande volume de dados.

Ademais, foi constatado a falta de documentos na organização que descrevam as atividades operacionais de forma padronizada e detalhada, o que dificulta o acompanhamento e o aperfeiçoamento contínuo dos processos. Uma situação agravada por essa falta de padronização, por exemplo, é quando ocorre uma mudança na equipe ou a eventual

ausência de um funcionário, e uma outra pessoa precisa aprender determinada atividade, porém, não há nenhuma formalização do que precisa ser feito.

Além disso, ainda como fraqueza, foi identificado a falta de investimento por parte da empresa na divulgação da marca, que mesmo inserida há alguns anos no mercado até então nunca tinha dado prioridade para o marketing da organização. Outro ponto negativo observado, descrito pelo gestor como um fator de preocupação para a empresa, é a falta de um estabelecimento próprio, dado que após anos investindo na adaptação e reestruturação do espaço, a qualquer momento o locador pode exigir a retirada da empresa do local.

Figura 6 – Análise *SWOT*

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos e processos de qualidade; • Alta variedade de produtos; • Pontualidade com as entregas; • Alta capacidade de armazenamento e atendimento das demandas; • Bom atendimento aos clientes. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despesas frequentes com manutenções corretivas não programadas; • Baixa frequência de treinamento dos funcionários; • Ausência de formalização das atividades operacionais; • Necessidade de inovação em algumas rotinas gerenciais; • Baixo investimento em ações de marketing; • Falta de estabelecimento próprio.
AMBIENTE EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansão das vendas; • Incentivos financeiros e fiscais do governo; • Oportunidade de aquisição de novas tecnologias voltadas para a gestão; • Parceria com fornecedores. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de novos entrantes no mercado; • Informalidade do setor; • Falta de mão de obra qualificada e preparada no mercado; • Demanda sazonal; • Instabilidade econômica do país.

Fonte: Elaborado pela autora

Como componentes da análise externa, pode-se descrever as oportunidades e ameaças, como os fatores que a empresa não pode controlar, mas que podem ser trabalhados de modo a beneficiar a organização. As oportunidades da organização em estudo estão relacionadas com a possibilidade de crescimento, tendo a empresa grande potencial para expandir suas vendas para outros segmentos.

Outros fatores, também considerados como de grande vantagem para empresa, são os incentivos fiscais e financeiros do governo que objetivam auxiliar os micros e pequenos empreendedores a se desenvolverem e a ampliarem sua capacidade de operação. Também foi identificado como oportunidade, a possibilidade da empresa em adquirir novas tecnologias voltadas para a gestão, com o objetivo de facilitar os trabalhos administrativos, e também para auxiliar no planejamento e controle da produção, considerando que atualmente essas atividades são realizadas com o auxílio de planilhas no Excel. As parcerias construídas com os fornecedores também foi um fator apontado como oportunidade, pois, esse é um fator que fortalece os negócios, trazendo benefícios como redução de custos e preços mais acessíveis.

Entretanto, como ameaças, nota-se a facilidade de novos entrantes no mercado de

salgados e a informalidade do setor, onde acontece de concorrentes não serem devidamente registrados e, conseqüentemente, não pagam por impostos e não passam por fiscalização. Outros fatores também observados, envolvem: a falta de mão de obra qualificada e preparada no mercado, considerando que muitas atividades na produção exigem muita técnica e conhecimento em processos manuais; a oscilação na demanda, que acontece devido a aspectos sazonais e, ainda, a instabilidade econômica do país.

Ainda observando a Figura 6, a pesquisadora pode definir a interação entre os fatores internos e externos, dado que cada interação apresenta uma abordagem de como a empresa deve atuar, como é possível perceber no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise cruzada da matriz *SWOT*

QUADRANTE	INTERAÇÕES
(1) Como as forças potencializam as oportunidades	Montar uma estratégia ofensiva, aproveitando as possibilidades de crescimento e expansão para oferecer competitividade e maior eficiência no mercado, com uma alta variedade de produtos de qualidade, fortalecendo ainda mais a satisfação dos clientes existentes e atraindo novos compradores.
(2) Como as forças podem minimizar as ameaças	Garantir a satisfação permanente dos clientes, mantendo as boas práticas da organização, com excelência nos atendimentos e, processos e produtos de qualidade. E ainda, direcionar esforços para a melhoria contínua desses aspectos garantem à organização vantagem competitiva perante a concorrência, minimizando os efeitos das ameaças do ambiente externo.
(3) Como as oportunidades podem eliminar as fraquezas	Investir em estratégias de marketing para aproveitar as possibilidades de expansão das vendas e aumentar a lucratividade da empresa para que seja possível realizar futuros investimentos, garantindo maior estabilidade nos negócios. E ainda, estudar a possibilidade de solicitar um investimento para acelerar a compra de uma sede própria.
(4) Como minimizar as fraquezas para não potencializar as ameaças	Estruturar ações para desenvolver os aspectos apontados como fraquezas internas, com o propósito de eliminar ou minimizar os impactos das ameaças externas.

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3 Objetivos e metas

Uma vez que a visão da empresa foi declarada, faz-se necessário definir os objetivos estratégicos que serão subdivididos nas metas da empresa. No que diz respeito ao ambiente corporativo, os objetivos irão descrever os resultados ou situações futuras que a empresa deseja alcançar para cumprir a sua missão, a curto, médio e longo prazo, podendo ser objetivos gerais ou respectivos a algum setor da empresa. Por sua vez, os desdobramentos dos objetivos são considerados um conjunto de metas que irão contribuir para o alcance de resultados específicos em determinado período de tempo.

Nesse contexto, são apresentados no Quadro 2 os objetivos e metas analisados e definidos a partir de entrevistas com o proprietário da empresa em estudo e de observações feitas pela pesquisadora considerando as prioridades da empresa nesse momento.

Quadro 2 – Objetivos estratégicos e metas da empresa

OBJETIVOS	METAS
1. Reduzir custos com manutenções não programadas.	1.1 Identificar oportunidades de redução de custos com manutenção corretiva.
2. Aumentar eficiência produtiva e aperfeiçoar os processos.	2.1 Realizar e investir em ações que contribuam para o aumento da eficiência produtiva e melhora dos processos.
3. Expandir participação no mercado.	3.1 Aumentar em 10% o volume de vendas nos próximos 12 meses.

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4 Definição das estratégias

4.2.4.1 Matriz Ansoff

Nessa etapa do estudo, serão demonstradas as estratégias definidas por meio da implementação da matriz Ansoff, considerando a análise dos ambientes e os objetivos e metas da organização estipuladas anteriormente. A partir da implementação da matriz Ansoff, foi possível perceber que atualmente a organização possui seus produtos classificados dentro da estratégia de penetração. O que significa que a empresa está operando em um mercado já existente e com produtos existentes, o que é bom pois garante a receita e controla os riscos, embora pede um pouco mais de atenção para inovações disruptivas.

A penetração de mercado, conforme demonstrado no estudo bibliográfico dessa pesquisa, é considerada a estratégia menos arriscada, uma vez que aproveita muito dos

recursos que a empresa já possui. Por meio dessa estratégia a empresa continua garantindo a fidelização dos seus clientes e encontrando formas de destacar em meio aos concorrentes.

Dentre as outras três estratégias restantes que a matriz Ansoff propõe, além da estratégia de penetração de mercado, foi identificado que a estratégia que melhor se adequa a empresa no momento é a de desenvolvimento de mercado, o que inclui a busca de novos segmentos ou regiões para a venda dos produtos já existentes, tendo a empresa em estudo grande capacidade de suprir novas demandas com os recursos que possui. Nesse caso, é preciso investir na cartela de produtos atual para a conquista de um novo mercado antes não explorado, como o segmento de supermercados. Para isso, serão necessários investimentos em propagandas e promoções, dentre outros tipos de divulgação e incentivo ao crescimento das vendas.

A estratégia de desenvolvimento de produto define que se faça um novo produto relacionado aquele com o qual a empresa compete, ou até mesmo produtos não relacionados ao segmento da empresa, entrando no mercado atual para conquistar espaço e alcançar aumento nas vendas. Já a estratégia de diversificação, refere-se ao lançamento de novos produtos em mercados em que a empresa não atua. Contudo, tal estratégia é aplicada, de maneira geral, quando os produtos existentes estão em fase de maturidade ou declínio e não dão o retorno adequado aos investimentos da empresa.

Considerando a realidade atual da empresa, pode-se dizer que ainda não é o momento para adotar as estratégias de desenvolvimento de produtos e diversificação, tendo em mente também os riscos atrelados a essas estratégias. Essas duas últimas estratégias mencionadas, têm como característica principal buscar o crescimento por meio da inovação e, apesar da empresa concordar como não viável nesse momento a elaboração de novos produtos, o gestor relatou que busca ocasionalmente criar novas versões de produtos já existentes. Um exemplo de inovação que está nos planos futuros da organização, é a fabricação da própria carne de hambúrguer, que é uma matéria prima bastante utilizada para a fabricação de um de seus produtos e que atualmente é comprada pronta.

Em resumo, utilizando como base as estratégias propostas pela matriz Ansoff, o estudo propõe que a empresa adote as estratégias de penetração de mercado e desenvolvimento de mercado, na mesma proporção com todos seus produtos. De acordo com a análise feita, considerando a cartela de produtos e os mercados que a empresa atua hoje em dia, foi possível identificar que a empresa, mesmo que sem intenção, já assume um posicionamento estratégico de penetração de mercado e que será interessante investir nessa estratégia de forma consciente e precisa, de forma a ganhar vantagem frente aos concorrentes. Em relação à estratégia de desenvolvimento de mercado, apesar de ser uma estratégia mais arriscada, foi considerado que a empresa está inserida em um cenário propício para expandir os negócios e aproveitar as oportunidades que outros mercados oferecem.

4.2.5 Plano de ação

Para a construção do plano de ação a ser seguido pela organização, com o intuito de transformar as estratégias em práticas e atingir os objetivos e metas estabelecidos, será utilizado a metodologia *5W2H*, que visa responder sete perguntas-chave. Essa ferramenta, considerada por muitos pesquisadores como de fácil aplicação e entendimento (NAKAGAWA, 2014; MELLO; CUNHA; SILVA, 2019; SIQUEIRA et al., 2019), conforme foi abordado no estudo bibliográfico da pesquisa em questão, possibilita a formulação minuciosa de um plano de ação claro e objetivo, contribuindo assim para a tomada de decisões e efetividade do planejamento estratégico elaborado.

O plano de ação proposto, apresentado por meio dos Quadros 3 e 4, contempla todos os objetivos e metas da empresa e foi realizado com o apoio do gestor da organização. A primeira ação está relacionada com a meta de identificar oportunidades de redução de custos com manutenção corretiva. A estruturação de um plano de manutenção tem como finalidade a redução de custos e tempo com situações não previstas, e ainda, garantir a eficiência produtiva da organização, reduzindo também a frequência de falhas e inatividade das máquinas.

O objetivo é que seja realizado um plano de manutenção simplificado e condizente com as necessidades da empresa, trazendo à organização todos os benefícios da manutenção preventiva. O plano consistirá em uma programação apoiada em uma agenda bem definida, que será desenvolvida pelo próprio gestor da organização, considerando sua experiência e conhecimento em relação às necessidades da empresa.

As próximas ações (2, 3 e 4), estão relacionadas com a meta que pretende realizar e investir em ações que contribuam para o aumento da eficiência produtiva e melhora dos processos. Como segunda ação, temos especificado a elaboração de um plano de treinamento e desenvolvimento, que tem como objetivo desenvolver e qualificar os funcionários para que desempenhem com excelência e empenho suas funções e responsabilidades, transformando o clima organizacional em um ambiente mais motivado e produtivo.

Além disso, foi estabelecida como terceira ação a implementação de um novo sistema de gerenciamento, tendo como principal proposta garantir maior confiabilidade no gerenciamento dos dados e eficiência na gestão dos negócios. A implementação de um *software* de gerenciamento provavelmente irá proporcionar maior agilidade nos processos e atividades, como por exemplo, para o controle do fluxo de caixa, vendas e estoque, que são atualmente realizados usando planilhas de Excel.

Também foi apresentada uma quarta ação relacionada com a meta 2.1, que descreve o plano de ação para a formalização do POP (Procedimento Operacional Padrão) das atividades realizadas na organização. Um Procedimento Operacional Padrão, é um documento que estabelece o roteiro de cada tarefa desenvolvida na organização. E seu objetivo é garantir resultados consistentes, de acordo com os padrões de qualidade e o planejamento estratégico da empresa.

Por fim, as últimas quatro ações apresentadas (5, 6, 7 e 8), estão relacionadas com a última meta, que visa aumentar em 10% o volume de vendas no próximos 12 meses, que foi estipulada com base nas perdas registradas nos últimos anos. Por fim, temos como últimas ações: investir em ações de marketing e divulgação da empresa; contratar um vendedor externo; captar novos clientes, e estabelecer parcerias com supermercados da região. O objetivo a partir desses últimos quatro planos, é expandir as vendas, aumentar a participação no mercado, fortalecendo o nome da marca na região e também, o relacionamento com clientes já existentes. Além disso, a busca por novos mercados, é uma estratégia que visa conquistar ampla vantagem competitiva perante os concorrentes e resultados satisfatórios, em relação ao volume de vendas.

Tabela 3 – Plano de ação

<i>5W</i>					<i>2H</i>	
<i>WHAT</i> (O QUÊ?)	<i>WHY</i> (POR QUE?)	<i>WHERE</i> (ONDE?)	<i>WHO</i> (QUEM?)	<i>WHEN</i> (QUANDO?)	<i>HOW</i> (COMO?)	<i>HOW MUCH</i> (QUANTO CUSTA?)
(1) Estruturar um plano de manutenção	Redução de custos e falhas.	O plano será estruturado em uma planilha de Excel.	O gestor da organização será o responsável pela elaboração da programação dos procedimentos de manutenção.	Três meses a partir da implementação do plano.	Será realizado um cronograma com datas de inspeções e ações de manutenção.	Para a elaboração do plano, não será necessário investir nenhum recurso financeiro, já os custos com as manutenções ainda serão levantados e formalizados no processo de elaboração do plano.
(2) Elaborar um plano de treinamento e desenvolvimento.	Qualificação dos funcionários para execução das atividades; Retenção de talentos.	O plano será estruturado em uma planilha de Excel.	O gestor da organização será o responsável pela elaboração do plano de treinamento e desenvolvimento.	Um mês a partir da implementação do plano.	Um cronograma será realizado a partir do diagnóstico e levantamento das necessidades de treinamento e capacitação da equipe, a longo e médio prazo, considerando o <i>budget</i> estipulado.	Para a elaboração do plano, não será necessário investir nenhum recurso financeiro. O valor investido para realização de treinamentos será definido a partir do levantamento das necessidades.
(3) Implementar novo sistema de gerenciamento.	Controle mais eficaz e atualizado das finanças; Maior confiabilidade nos dados; Melhor embasamento para a tomada de decisões; Conteúdo centralizado; Integração entre os setores; Maior eficiência na gestão dos negócios e agilidade nos processos; Acesso remoto.	O novo sistema será implementado no setor financeiro e administrativo da organização.	O gestor e toda a equipe do setor administrativo serão responsáveis pela implementação do novo sistema.	As fases de testes serão realizadas nos primeiros seis meses a partir da implementação do plano.	Os dados serão implementados no software "Conta Azul", inicialmente para um período de testes.	R\$249,90 por mês.

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 4 – Plano de ação (continuação)

<i>5W</i>					<i>2H</i>	
<i>WHAT</i> (O QUÊ?)	<i>WHY</i> (POR QUE?)	<i>WHERE</i> (ONDE?)	<i>WHO</i> (QUEM?)	<i>WHEN</i> (QUANDO?)	<i>HOW</i> (COMO?)	<i>HOW MUCH</i> (QUANTO CUSTA?)
(4) Formalizar os POPs (Procedimento Operacional Padrão) das atividades.	Definição de um padrão para os mais diversos procedimentos; Facilitação dos processos de capacitação e treinamento dos colaboradores.	No setor administrativo e no setor da produção.	A equipe do setor administrativo ficará responsável por formalizar os POPs das atividades.	Nos primeiros seis meses a partir da implementação do plano.	Serão realizadas reuniões com as equipes responsáveis por cada atividade a ser formalizada.	Sem custos diretos.
(5) Investir em ações de marketing e divulgação da empresa.	Maior divulgação e visibilidade da empresa; Fortalecer a marca e o relacionamento com o cliente; Maior grau de interação com o público e conscientização dos consumidores sobre o negócio; Expansão das vendas e captação de novos clientes.	Os investimentos serão direcionados a contratação de serviços e ações de marketing.	Será terceirizado os serviços de um profissional especializado em marketing, que terá o apoio e acompanhamento do auxiliar administrativo da empresa.	Durante 12 meses a partir da implementação do plano.	As ações serão propostas por uma profissional terceirizada, com o apoio do auxiliar administrativo da empresa em estudo.	Os valores a serem investidos em ações de marketing ainda serão orçados pela empresa.
(6) Contratar um vendedor externo.	Com o objetivo de realizar a prospecção de novos clientes.	As entrevistas serão realizadas na própria organização.	O gestor da empresa ficará responsável pela contratação.	Um mês a partir da implementação do plano.	A divulgação será feita por meio de plataformas que divulgam vagas de emprego.	Sem custos diretos.
(7) Captação de novos clientes.	Expandir as vendas; Conquistar maior parcela do mercado inserido.	Na região em que a empresa já atua.	Vendedor externo.	Dois meses a partir da implementação do plano.	Através de visitas e reuniões com potenciais clientes.	Os custos ainda serão definidos.
(8) Estabelecer parcerias com supermercados da região.	Conquistar novos mercados; Expandir as vendas.	Em supermercados da região em que a empresa já atua.	Vendedor externo e gestor da empresa.	Durante 12 meses, a partir da implementação do plano.	Através de visitas e reuniões.	Sem custos diretos

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.6 Implementação e controle

Após a conclusão do planejamento estratégico, o próximo passo será colocar em prática as ações e estratégias propostas. Com isso, faz-se necessário que após a implementação do plano estabelecido, seja também realizado o controle das atividades. Antes de tudo, vale ressaltar, que as etapas de implementação e controle não serão realizadas no presente estudo, pois, por se tratar de uma proposta de planejamento estratégico, ficará a critério dos responsáveis pela organização avaliar e implementar o plano ou não.

Considerando que o plano será adotado, para garantir que as atividades ocorram conforme o planejado e que os resultados sejam satisfatórios, foi sugerido a realização de algumas condutas. O primeiro passo, será organizar reuniões periódicas com o objetivo de repassar os resultados obtidas em relação as novas práticas, assegurando uma comunicação efetiva entre os membros. Levando em consideração os imprevistos e falhas que possam acontecer e atrapalhar o alcance dos objetivos projetados, foi também recomendado o uso da técnica *Brainstorming*. Esse método propõe que um grupo de pessoas se reúna para compartilhar e gerar ideias, sem critérios e de maneira organizada, para que possam chegar a um consenso na solução de problemas, com suspensão de julgamento e reação em cadeia.

O controle estratégico é essencial para acompanhar o desempenho da organização e garantir o sucesso da execução do planejamento estratégico elaborado. Sendo assim, para um controle ainda mais efetivo, também foi levantado como possibilidade o uso de indicadores de desempenho, para avaliar a performance da empresa de acordo com os objetivos organizacionais, ao longo do tempo. Além disso, com o objetivo de complementar as atividades de controle do planejamento estratégico proposto no estudo em questão, foi reforçado a importância da empresa continuar com a coleta de *feedbacks* de seus clientes, o que não só fortalece o relacionamento entre ambas as partes, como também possibilita avaliar a efetividade das ações e investimentos realizados a partir da implementação do planejamento estratégico.

5 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico em uma pequena empresa, considerando permitir ao pequeno empreendedor visualizar seus objetivos de forma estratégica e abrangente. Tendo como objetivos específicos: definir a missão, visão e valores da organização; analisar os ambientes internos e externos a empresa; determinar os principais objetivos e metas; formular estratégias e apontar um plano de ação para concretizar o planejamento estratégico desenvolvido.

O planejamento estratégico apresentado pôde evidenciar muitas questões, antes não pensadas estrategicamente, que possivelmente trará grandes benefícios, estabilidade aos negócios e possibilidades de desenvolvimento para a organização. O processo de coleta de dados, por meio de observações diretas, análise documental e aplicação do questionário, foi fundamental para a compreensão das dificuldades existentes, das práticas da gestão atual e entendimento das carências estratégicas da organização.

Na empresa estudada, durante o processo de coleta e análise dos dados, foram identificados vários fatores que fortaleciam a necessidade de formulação de um planejamento estratégico para a empresa. Inicialmente foi constatado por meio de dados fornecidos pelo proprietário, que nos últimos cinco anos a empresa teve reduções significativas no número de vendas. Além disso, o gestor também relatou apresentar dificuldade em encontrar mão de obra qualificada e certa estagnação da produção, dado que a empresa atualmente não está atingindo sua capacidade máxima.

Após a análise ambiental, por meio da matriz *SWOT*, foi apontado outras adversidades, como despesas frequentes com manutenções corretivas não programadas, baixa frequência de treinamento dos funcionários, ausência de inovação em algumas rotinas gerenciais, baixo investimento em ações de marketing e ausência de formalização das atividades operacionais.

Embora tenha sido possível acessar uma planilha com dados de vendas, a ausência de formalização de documentos e dados a respeito das rotinas e processos da organização foi um obstáculo no processo de coleta de dados, sendo os membros da empresa, principalmente o gestor, quem detém a maior parte das informações. Desta forma, para a compreensão das rotinas e processos da organização, a pesquisadora precisou a todo momento consultar o proprietário e funcionários da empresa estudada.

Após compreender e analisar as variáveis do cenário organizacional e do mercado, foram definidos os objetivos e metas estratégicas, considerando as prioridades da empresa nesse momento. Nessa etapa, a pesquisadora juntamente com o gestor da organização, apresentaram dificuldade em quantificar as metas devido à falta de dados para estimar. Por esse motivo, duas das três metas estabelecidas foram determinadas de maneira qualitativa.

Em seguida, aplicou-se a ferramenta matriz Ansoff, para determinar as estratégias,

oportunidades de crescimento e caminhos para aprimorar os negócios. De acordo com a metodologia usada, o presente estudo propõe que a empresa adote as estratégias de penetração de mercado e desenvolvimento de mercado, na mesma proporção com todos seus produtos, de forma a ganhar vantagem frente aos concorrentes e expandir as vendas, aproveitando as oportunidades que outros mercados oferecem.

Conforme abordado na seção de revisão da literatura, apesar da importância do planejamento estratégico, o seu uso não é muito frequente em pequenas empresas e os artigos publicados acerca do tema apresentam, na maior parte das vezes, resultados de pesquisas realizados em grandes empresas. Sendo esse um aspecto também levantado pela pesquisadora como dificultador para a construção do planejamento estratégico na empresa em estudo.

Outro ponto observado, foi a resistência por parte do gestor em um primeiro momento, em aceitar a necessidade e efetividade do planejamento estratégico, tal como foi abordado na seção da literatura. A princípio o proprietário disse ter conhecimento apenas da necessidade em definir a missão, a visão e os valores da organização. Entretanto, ao longo das visitas, foi percebido uma redução na resistência dos membros da organização, principalmente do próprio gestor, em compreender a necessidade do que estava sendo proposto e uma maior interação no desenvolvimento das atividades da pesquisa.

Para a construção do plano de ação, utilizou-se da metodologia *5W2H*, possibilitando a formulação de um plano simples e objetivo, contribuindo assim, para a tomada de decisões e efetividade do planejamento estratégico proposto. Todas as ações propostas foram estruturadas considerando o cenário atual da empresa e a opinião do gestor, em relação ao que realmente poderia ser executado na empresa. O proprietário espera a partir da implementação do planejamento estratégico, fortalecer os negócios, e alcançar estabilidade nas vendas.

Por fim, sugere-se que para trabalhos futuros, seja realizado o monitoramento do desempenho organizacional após a implementação do planejamento estratégico proposto, com o objetivo de analisar sua efetividade e contribuições. Além disso, com o intuito de fortalecer os estudos na área, a pesquisadora acredita que será de grande contribuição realizar uma pesquisa com abordagem quantitativa, para análise da eficiência dos processos e resultados gerados a partir da execução do plano de ação.

Referências

- ALVES, J. N. et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 2, 2013. 15
- ANSOFF, H. I. et al. *Implanting strategic management*. [S.l.]: Springer, 2018. 11
- BARBOSA, L. et al. Brasil food trends 2020. federação das indústrias do estado de são paulo. *FIESP. ITAL. São Paulo*, 2010. 2
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. rev. e atual. *Lisboa: Edições*, v. 70, n. 3, 2016. 19
- BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. [S.l.]: São Paulo: Atlas, 2009. 8, 14
- BRONZERI, M. d. S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do paraná: competi o, colabora o e conteúdo estratégico. *Organiza oes Rurais & Agroindustriais*, Universidade Federal de Lavras, v. 16, n. 1, p. 77–91, 2014. 11, 12
- CARVALHO, F. *Práticas de planejamento estratégico e sua aplica o em organiza oes do terceiro setor*. Tese (Doutorado) — Universidade de São Paulo, 2004. 8
- CAVALCANTI, F. A. *Planejamento estratégico participativo*. [S.l.]: Senac, 2008. 4
- CERTO, S. C.; PETER, P. J. *Administra o Estratégica: planejamento e Implanta o da Estratégia*. Trad. de Steffen, Flávio D. [S.l.]: São Paulo: Pearson, 1993. 10, 14
- CHIAVENATO, I. *Introdu o   teoria geral da administra o*. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2003. 8, 9, 10
- CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. [S.l.]: Editora manole, 2004. 1, 7, 10
- COSTA, E. A. d. *Gestão Estratégica: construindo o futuro de sua empresa-Fácil*. [S.l.]: São Paulo: Saraiva, 2012. 8
- HAYASHI, P. J.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Mudanças de conteúdo estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias. *Revista de Administra o Contemporânea*, SciELO Brasil, v. 10, n. 3, p. 159–179, 2006. 12
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administra o estratégica*. [S.l.]: Pioneira Thomson Learning São Paulo, 2011. 4, 7, 8, 9
- HURTADO, S. R. F.; MARTÍNEZ, L.  . M.; FOU DA, R. A. N. Barreras que dificultan la planeaci n estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, v. 20, n. 1, p. 254–279, 2019. 15
- HUSSEY, D. E. *Strategic Management: From Theory to Implementation*. [S.l.]: Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998. 4, 11, 12
- JUNIOR, A. E. Mpe: Avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017/2018. *Rio de Janeiro: Confedera o Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo*, 2017. 14

- JUSSANI, A. C.; KRAKAUER, P. V. d. C.; POLO, E. F. Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de ansoff, porter e hax & wilde. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 2, n. 2, p. 17–37, 2010. 11
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing. Tradução de Sônia Midori Yamamoto*. [S.l.]: São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 7
- LOBATO, D. M. *Gestão estratégica*. [S.l.]: Editora FGV, 2012. 7, 8
- MANZINI, E. J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. in: Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2, 2004. bauru. a pesquisa qualitativa em debate. *Anais... Bauru: USC*, 2004. 18
- MAXIMIANO, A. C. A. *A teoria geral da administração da revolução urbana à digital*. [S.l.]: São Paulo, Atlas., 2004. 5, 6, 7
- MELLO, M. F. d.; CUNHA, L. A.; SILVA, N. J. d. A importância do nível de acuracidade para redução nos registros de apontamentos de faltantes: estudo de caso em buffer de peças. In: *XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Santos, São Paulo, Brasil: [s.n.], 2019. p. 1–15. 13, 29
- MINTZBERG, H. *O processo da estratégia-4*. [S.l.]: Bookman Editora, 2006. 4, 10
- MORABITO, R. et al. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2018. 17
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, SciELO Brasil, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011. 19
- NAKAGAWA, M. 5w2h – plano de ação para empreendedores. *São Paulo: Editora Globo. Movimento Empreenda*, 2014. 13, 29
- OLIVEIRA, B. R. B. d. et al. Estratégia competitiva em mpes: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. *Gestão & Produção*, SciELO Brasil, v. 22, n. 1, p. 119–132, 2015. 15
- OLIVEIRA, D. d. P. R. d. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. [S.l.]: Editora Atlas, 2012. 1, 5, 6, 8, 10, 14
- PEREIRA, E. C.; GUIMARÃES, L. d. O. *Estratégias de crescimento: estudos de trajetórias de empresas brasileiras*. [S.l.]: Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2013. 1
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. [S.l.]: Simon and Schuster, 1998. 4, 5
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. [S.l.]: Editora Feevale, 2013. 17
- SANTOS, D. L. C. d. S. et al. Planejamento estratégico em uma pequena empresa têxtil. In: *XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Fortaleza, CE, Brasil: [s.n.], 2015. p. 1–14. 15
- SAPIRO, A.; CHIAVENATO, I. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. [S.l.]: Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 5

- SEBRAE. *Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte*. [S.l.]: Sebrae, 2018. 14
- SEBRAE. *Análise do CAGED - Agosto/2019*. [S.l.]: DataSebrae, 2019. 1, 14
- SILVA, A. A. et al. A utilização da matriz swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de são paulo. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, v. 8, p. 1–11, 2011. 9
- SIQUEIRA, N. T. d. C. et al. Planejamento estratégico em uma cooperativa de artesanato no município de paraúpebas no estado do para. In: *XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Santos, São Paulo, Brasil: [s.n.], 2019. p. 1–16. 13, 29
- TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. [S.l.]: Editora Atlas SA, 2005. 8
- TEIXEIRA, C. A. C.; ALONSO, V. L. C. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. *Anais XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia—SEGeT, Resende, Rio de Janeiro*, 2014. 15
- TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Tese (Doutorado) — Universidade de São Paulo, 2002. 4, 6
- THOMPSON, A. et al. Administración estratégica: Teoría y casos 18va ed. *México DF: The McGraw-Hill Companies*, 2012. 4, 9
- TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. *Apostila do curso de Especialização em Qualidade e Produtividade. Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG*, 2012. 17
- VERGA, E.; TERENCE, A. C. F.; ALBUQUERQUE, A. F. A pequena empresa e o planejamento estratégico: análise de suas especificidades de gestão. In: *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. São Carlos, São Paulo, Brasil: [s.n.], 2010. p. 1–13. 14
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. [S.l.]: Porto Alegre: Bookman editora, 2001. 17, 18

A Questionário

Questão 1: Como a empresa deu início a suas atividades e há quanto tempo ela atua no mercado de salgados? Qual foi o objetivo?

Questão 2: Quantos produtos a empresa produz?

Questão 3: Quais os produtos oferecidos pela empresa atualmente?

Questão 4: Em quais cidades/região a empresa atua?

Questão 5: Os produtos são produzidos sobre encomenda ou para estoque?

Questão 6: Quantas pessoas compõe o quadro de funcionários atualmente? Quantos são em cargos administrativos e quantos são em cargos operacionais?

Questão 7: A empresa terceiriza serviços?

Questão 8: Quais são os seus fornecedores e onde estão localizados?

Questão 9: A competição entre os fornecedores é acirrada?

Questão 10: Quem são os seus clientes?

Questão 11: O que os clientes mais valorizam ao comprar os seus produtos?

Questão 12: Como se comportam os clientes da empresa? São sensíveis ao preço?

Questão 13: Quais os principais diferenciais dos seus produtos em relação a concorrência?

Questão 14: Como você avalia a situação do mercado de salgados na região de atuação?

Questão 15: Quais são seus principais concorrentes? Onde estão localizados?

Questão 16: Qual é a atual situação da empresa e quais suas perspectivas de mercado?

Questão 17: É realizado alguma atividade de planejamento? Se sim, qual tipo de planejamento? Se não, quais os motivos?

Questão 18: Quais são as principais dificuldades percebidas no processo?

Questão 19: Quais são os valores prezados pela empresa?

Questão 20: Qual a visão da organização para o futuro?

Questão 21: Quais são os pontos fortes e fracos da organização?

Questão 22: Quais são as oportunidades e ameaças da empresa?

Questão 23: Com base em sua perspectiva de mercado e nos ambientes organizacionais, qual são os objetivos e metas da empresa?

Questão 24: A partir de sua experiência e conhecimento do mercado em que a empresa está inserida, de que maneira ela pode obter crescimento?

Questão 25: Como é a política de marketing da empresa?

Questão 26: Existe na organização algum software para ajudar no controle financeiro, gerencial ou produtivo, por exemplo?

Questão 27: Em relação ao espaço físico da organização, como você o considera?

Questão 28: Existe algum tipo de treinamento direcionado aos colaboradores?

Questão 29: São realizadas reuniões de avaliação e *feedback* com os colaboradores?

Questão 30: Qual é o resultado esperado com a elaboração do planejamento?