



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INDÚSTRIAS DE
PANIFICAÇÃO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA APLICAÇÃO DE
FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS EM PADARIAS DE PEQUENO
PORTE**

CÍCERO AGUIAR DE PINHO

OURO PRETO, MG

2021

CÍCERO AGUIAR DE PINHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INDÚSTRIAS DE
PANIFICAÇÃO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA APLICAÇÃO DE
FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS EM PADARIAS DE PEQUENO
PORTE**

Monografia submetida à apreciação da banca examinadora de graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau em Engenharia de Produção.

Área de concentração: planejamento e controle da produção

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Irce Fernandes Gomes Guimarães

OURO PRETO, MG

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

P654p Pinho, Cicero Aguiar de .

Planejamento Estratégico em indústrias de panificação [manuscrito]:
uma análise bibliométrica da aplicação de ferramentas e tecnologias em
padarias de pequeno porte. / Cicero Aguiar de Pinho. - 2021.
85 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Irce Fernandes Guimarães Guimarães.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola
de Minas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Planejamento Estratégico. 2. Panificação . 3. Tecnologia. 4.
Padarias. I. Guimarães, Irce Fernandes Guimarães. II. Universidade
Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE MINAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Aos 11 dias do mês de março de 2021, às 15:00hs, remotamente pela plataforma *Google Meet*, foi realizada a apresentação de Monografia do aluno Cicero Aguiar de Pinho, sendo a comissão examinadora constituída pelas professoras: Dr^a Irce Fernandes Gomes Guimarães, Dr^a Clárisse da Silva Vieira Camelo de Souza e Dr^a Elisângela Fátima de Oliveira. O aluno apresentou a monografia intitulada: "Planejamento estratégico em Indústrias de Panificação: Uma Análise Bibliométrica da Aplicação de Ferramentas e Tecnologias em Padarias de Pequeno Porte". A comissão examinadora deliberou, por unanimidade, pela aprovação do candidato, concedendo-lhe o prazo de 15 dias para incorporação das alterações sugeridas no texto final. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.


Prof^a Dr^a Irce Fernandes Gomes Guimarães
Professora Orientadora/Presidente - UFOP/DEPRO


Prof^a Dr^a Elisângela Fátima de Oliveira
Professora convidada - UFOP/DEPRO


Prof^a Dr^a Clárisse da Silva Vieira Camelo de Souza
Professora convidada - UFOP/DEPRO


Cicero Aguiar de Pinho
Aluno UFOP-DEPRO

Dedico este trabalho especialmente à minha família e a todos que estiveram ao meu lado me apoiando e que de alguma forma contribuíram para esta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por toda a força e capacidade concedida a mim para chegar até aqui. Em todos os momentos que pensei em desistir, sei que estava me guiando.

Aos meus pais, Edécio e Josenilde, meus irmãos, Matheus e Murilo, que desde o início estiveram ao meu lado me dando todo o suporte necessário. A todos os meus familiares, tios, primos e em especial meus avós que sei o quanto pedem por minha proteção. Esta vitória é também de todos vocês.

Agradeço a minha namorada Isabela, que desde 2018 caminha ao meu lado e cresce junto comigo. Obrigado por todo amor e por acreditar em mim e me apoiar em todos os momentos.

A todos os amigos que conquistei na graduação, em especial a todos os moradores, ex-alunos e bichos da minha amada República Sonogada. Vocês tornaram esta jornada mais leve e especial.

Agradeço também a minha orientadora Irce, por toda a paciência e suporte prestado nos momentos que precisei. Estendendo aos demais professores que tive e a Universidade Federal de Ouro Preto pela oportunidade de conhecimento.

RESUMO

O setor de panificação tem grande representatividade no cenário econômico brasileiro. Por este motivo, torna-se cada vez mais explorado e disputado entre os empreendedores do país. Como consequência, os pequenos empresários devem buscar alternativas para se manter competitivos diante dos grandes concorrentes que buscam dominar o mercado. Este estudo tem como objetivo analisar ferramentas e *softwares* de planejamento estratégico que possam ser utilizados por panificações de pequeno porte. Para isso, foi realizado um estudo bibliométrico em 3 diferentes plataformas acadêmicas, tendo como base inicial a utilização de 3 termos chave: “planejamento estratégico”, “Tecnologia” e “Panificação”. Posteriormente, realizou-se um processo de seleção dos resultados, obtendo uma quantidade satisfatória de trabalhos a serem analisados. Como resultado, foi possível elaborar uma pesquisa quantitativa e outra qualitativa sobre os periódicos selecionados. Ambas as pesquisas, permitiram reafirmar a relevância deste trabalho, e concluir que embora possa fornecer grandes vantagens as padarias, o planejamento estratégico não é muito utilizado pelos pequenos empresários do setor, especialmente pela falta de conhecimento das funcionalidades da ferramenta. Destaca-se também a pequena quantidade de trabalhos que se referem a *softwares* de planejamento estratégico, devendo ser uma tendência para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Panificação. Tecnologia.

ABSTRACT

The bakery sector is highly represented in the Brazilian economic scenario. For this reason, it is increasingly explored and disputed among entrepreneurs in the country. As a consequence, small business owners must seek alternatives to remain competitive in the face of large competitors seeking to dominate the market. This study aims to analyze tools and software for strategic planning that can be used by small bakeries. For this, a bibliometric study was carried out on 3 different academic platforms, based on the use of 3 key terms: "Strategic planning", "Technology" and "Bread making". Subsequently, a selection process of the results was carried out, obtaining a satisfactory amount of works to be analyzed. As a result, it was possible to carry out quantitative and qualitative research on the selected journals. Both surveys allowed us to reaffirm the relevance of this work, and conclude that although it can provide bakeries with great advantages, strategic planning is not widely used by small businessmen in the sector, especially due to the lack of knowledge of the tool's functionalities. Also noteworthy is the small amount of work that refers to Strategic Planning software, which should be a trend for future research.

Key words: Strategic Planning. Bakery. Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do planejamento.....	22
Figura 2 – Fases do planejamento estratégico.....	24
Figura 3 - Ciclo do planejamento estratégico	33
Figura 4 - Cinco forças de Porter	39
Figura 5 - Ciclo PDCA no GEPLANES.....	42
Figura 6 - Etapas de filtragem dos materiais para análise bibliométrica	45
Figura 7 - Número de publicações por região do Brasil	58
Figura 8 - Trabalhos relevantes a esta pesquisa.....	61
Figura 9 - Fluxograma planejamento estratégico	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz SWOT.....	28
Quadro 2 - Perguntas para elaboração de um plano de ação.....	30
Quadro 3 - Etapas do planejamento estratégico	34
Quadro 4 - Metodologias de planejamento estratégico	34
Quadro 5 - Modelo Canvas	37
Quadro 6 - A técnica SCAMPER.....	38
Quadro 7 - Matriz BCG.....	39
Quadro 8 - Primeira etapa de seleção dos artigos	47
Quadro 9 - Segunda etapa de seleção dos artigos	48
Quadro 10 - Terceira etapa de seleção dos artigos	49
Quadro 11 - Periódicos selecionados após a terceira etapa de filtros.....	49
Quadro 12 - Curso dos autores das monografias selecionadas.....	56
Quadro 13 - Universidade e estado das publicações	56
Quadro 14 - Principais temas abordados nas bibliografias	59
Quadro 15 - Ferramentas do PE abordadas nas bibliografias	59
Quadro 16 - <i>Softwares</i> do PE abordados nas bibliografias.....	60
Quadro 17 - Metodologias utilizadas nas pesquisas	62
Quadro 18 - Resumo da etapa de análise quantitativa	62
Quadro 19 - Resumo da etapa de análise quantitativa	68
Quadro 20 - Benefícios do PE na panificadora Dona Bina.....	69
Quadro 21 - Modelo Canvas	75
Quadro 22 - Vantagens x Desvantagens do MRP.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIP - Associação Brasileira da indústria de panificação e confeitaria

BCG - *Boston Consulting Group*

BMC - *Business Model Canvas*

BSC - *Balanced Scorecard*

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CE – Ceará

DOP - Denominação de Origem Protegida

Eng. - Engenharia

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FMEA - *Failure Mode and Effect Analysis*

FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças

GO – Goiás

IDAAM – Instituto de Desenvolvimento Econômico Rural e Tecnológico Dados da Amazônia

IFMG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

IoT - *Internet of Things*

MG – Minas Gerais

MRP - *Manufacturing Resource Planning*

OKR - *Objectives and Key Results*

PB – Paraíba

PDCA - *Plan, Do, Check e Act*

PE – Pernambuco

PE - Planejamento estratégico

PESTAL - Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal

PPCP - Planejamento, Programação e Controle da Produção

RJ – Rio de Janeiro

RN – Rio Grande do Norte

RS – Rio Grande do Sul

SC – Santa Catarina

SCAMPER - Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Propor, Eliminar e Reorganizar

SE – Sergipe

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SMART - *Specific, Mensurable, Attainable, Realistic e Time bound*

SP – São Paulo

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

TI – Tecnologia de Informação

UCS – Universidade de Caxias do Sul

UFC – Universidade Federal do Ceará

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

UFF - Universidade Federal Fluminense

UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFS - Universidade Federal de Sergipe

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNESC – Centro Universitário do Espírito Santo

UNIEVANGÉLICA - Centro Universitário de Anápolis

UNIP – Universidade Paulista

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

UVA - Universidade Veiga de Almeida

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Objetivos	18
1.1.1	Objetivo Geral.....	18
1.1.2	Objetivos específicos.....	18
1.2	Relevância e delimitação do estudo.....	19
1.3	Organização do trabalho	20
2	CONCEITOS BÁSICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.1	Planejamento	21
2.2	Fases do Planejamento.....	21
2.2.1	Planejamento operacional	22
2.2.2	Planejamento tático	22
2.2.3	Planejamento estratégico	23
2.3	Processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.....	24
2.3.1	Missão, visão e valores	24
2.3.2	Análise do ambiente interno e externo	26
2.3.3	Análise SWOT	27
2.3.4	Objetivos e metas	28
2.3.5	Definição de estratégia	29
2.3.6	Plano de ação.....	29
2.3.7	Controle e avaliação	31
2.4	Planejamento estratégico no setor de panificação.....	31
2.5	Papel da tecnologia no planejamento estratégico	36
2.5.1	Principais tecnologias que podem ser utilizadas no planejamento estratégico.....	36
2.5.2	<i>Softwares</i> para planejamento estratégico.....	41
3	MÉTODOS UTILIZADOS PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS DA PESQUISA	43
3.1	Tipo de pesquisa.....	43
3.2	Levantamento de dados.....	45
4	ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA.....	46
4.1	Etapa de seleção	46
4.2	Análise quantitativa dos materiais selecionados	49

4.3	Análise qualitativa dos materiais selecionados	63
4.3.1	Metodologias em planejamento estratégico exclusivas para o setor de panificações	64
4.3.2	Principais dificuldades de implantar o PE em padarias/panificações	66
4.3.3	Principais benefícios de implantar o PE em padarias/panificações	68
4.3.4	Ferramentas do planejamento estratégico utilizadas por empresas de pequeno porte	71
4.3.5	<i>Softwares</i> de PE viáveis para pequenas empresas.....	76
5	CONCLUSÃO	78
	REFERÊNCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

Historicamente é possível constatar que o pão é um dos alimentos mais antigos presentes na alimentação do homem. Não é à toa, que até o presente século, este é o alimento mais consumido ao redor do mundo. Conseqüentemente, a indústria de panificação movimenta um considerável volume de recursos, e gera um enorme número de empregos nos mais variados países.

De acordo com uma pesquisa feita pela ABIP (Associação Brasileira da indústria de panificação e confeitaria) em 2018, existem aproximadamente 70 mil padarias em todo o território nacional, as quais atendem 98% da população, que é a porcentagem de brasileiros que consome produtos panificados.

Há alguns anos, para manter uma padaria funcionando, bastava ter um pão francês de qualidade que saísse do forno três ou quatro vezes por dia. Atualmente essa realidade mudou e as estratégias de manter a fidelidade do cliente vem mudando a cada dia. Neste sentido, ressalta-se que a atualização de planos e estratégias se tornou primordial para melhor atender o público alvo. É importante que os empresários atualizem a cada dia suas estratégias e observem as constantes requisições dos clientes.

Tal mudança de realidade surge a partir do aumento da concorrência. As empresas brasileiras enfrentam, atualmente, inúmeras dificuldades para sobreviver em meio a um mercado tão disputado. De acordo com Bornia (2019), este aumento na competitividade se justifica pelo crescimento de mercado e pela globalização. Como consequência, as entidades sofrem para obter vantagens em relação aos demais concorrentes.

No setor da panificação esta disputa não é diferente. As padarias competem com cafeterias, lanchonetes, supermercados, dentre outros segmentos. Tamanha competitividade obriga este tipo de organização a buscar inovações que melhorem seus processos e as permitam concorrer com preços competitivos.

Um planejamento detalhado e cuidadoso torna-se uma alternativa para garantir a longevidade de uma empresa. Lourenço (2015) afirma que o Planejamento Estratégico (PE) surge como uma ferramenta que guia os gestores nas tomadas de decisão, definindo como aplicar melhor os recursos, a fim de atingir os objetivos, reduzindo as chances de erros, e dando maior projeção futura nas decisões.

Segundo Porter (2002), é importante que a estratégia esteja presente em empresas de todos os tamanhos, especialmente as pequenas, visto que as grandes organizações possuem mais recursos e por isso conseguem sobreviver mesmo com estratégias pouco planejadas. Para as pequenas empresas, uma das formas de melhorar a competitividade é ter conhecimentos apurados do nicho de mercado em que atua e possuir habilidades para diferenciar da concorrência.

Recursos para auxiliar na elaboração de PE surgem a cada dia e existem inovações acessíveis para este fim no setor industrial. Esses recursos estão disponíveis para auxiliar na elaboração de planos com base nas informações disponíveis, seja para grandes ou pequenas organizações, cabe aos gestores a análise do que é necessário para a realidade da empresa.

Neste cenário, ressalta-se a importância da preparação para mudanças. Para isto, um planejamento estratégico bem elaborado pode ser um diferencial para empresas que queiram ampliar seus conhecimentos profissionais e preparar para as futuras transformações mundiais.

Posto isso, essa monografia tem como proposta estudar, por meio de uma análise de bibliométrica, a inserção de novas tecnologias e ferramentas que auxiliem a elaboração do planejamento estratégico de pequenas empresas, voltado para o ramo da panificação.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar, por meio de um estudo bibliométrico, as ferramentas e tecnologias de auxílio a estruturação do planejamento estratégico em padarias de pequeno porte.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar um levantamento conceitual das definições de novas abordagens e tecnologias de gestão aplicáveis ao setor de panificação;
- Analisar as principais ferramentas encontradas para elaboração do planejamento estratégico e discutir a aplicação no setor de padarias;
- Discutir os desafios encontrados na aplicação e os principais benefícios das novas tecnologias para PE.

1.2 Relevância e delimitação do estudo

O mercado de panificação tem relevante papel no cenário nacional e apresenta-se cada vez mais competitivo, devido à grande concorrência, inserção de tecnologias, mudança de hábitos e perfil do consumidor e as mudanças alimentares da população. Por isto, observar as possibilidades futuras, acompanhar desafios, posicionar estrategicamente a horizontes de planejamento a longo prazo torna-se um diferencial para uma organização.

Neste sentido, esse estudo busca apresentar uma pesquisa bibliométrica que avalie a inserção de ferramentas e tecnologias que auxiliem no planejamento estratégico e conseqüentemente preparem a organização para futuras situações do mercado.

Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP (2019) o setor de panificação teve um crescimento de 2,65% em relação ao ano anterior, com um faturamento de R\$95,08 bilhões. Além disto é responsável por gerar cerca de 800 mil empregos diretos, e 1,8 milhões de forma indireta, mostrando assim a grande representatividade desse seguimento dentro do país.

Além da concorrência interna entre padarias e panificações, o setor atualmente enfrenta a entrada dos supermercados na disputa dos clientes, oferecendo produtos panificados e, na maioria das vezes, com preços mais baixos dificultando a sobrevivência das padarias de pequeno porte.

Conforme Vasconcelos (2020), o setor configura uma importante área a ser estudada, devido à relevância das atividades de panificação na economia brasileira e os desafios enfrentados para atuação no mercado.

Souza (2018) acredita que o sucesso de uma empresa está relacionado a capacidade de alinhar o planejamento da produção as estratégias traçadas a longo, médio e curto prazo. Por isso é importante que qualquer tipo de empresa, independente do porte apresentem bons planejamentos estratégicos.

O planejamento estratégico, para Teixeira (2018), é uma ferramenta essencial para auxiliar na resolução de problemas encontrados pelas empresas. Pois, por meio dele, medidas podem ser tomadas para mitigar ameaças e aproveitar as oportunidades que surgem. Desta forma é possível ser mais cauteloso nas decisões.

Neste sentido, a estruturação de um plano elaborado estrategicamente mostra-se uma alternativa interessante para padarias de pequeno porte que vivem a disputa

de mercado e buscam se manter produtivas mesmo que tenham grandes desafios frente aos grandes concorrentes.

Por meio dessas observações, ressalta-se que a relevância deste estudo é contribuir com o referido setor e o campo de pesquisa nesta área no sentido de apresentar diretrizes e possíveis ferramentas tecnológicas que auxiliem na elaboração do planejamento estratégico, de forma que as pequenas empresas do ramo possam ter novas possibilidades de atender as demandas de mercado e alcançar os objetivos.

1.3 Organização do trabalho

Esta monografia está organizada em seis capítulos, divididos da seguinte forma:

Capítulo 1: Introdz-se o tema em estudo, apresentando a contextualização, objetivos gerais e específicos e quais as delimitações do estudo;

Capítulo 2: Apresenta-se algumas definições e conceitos sobre o planejamento estratégico (PE), assim como seu processo de elaboração e implantação. O capítulo finaliza apresentando uma visão sobre o PE aplicado no setor de panificação;

Capítulo 3: Define os procedimentos adotados a respeito da natureza dos resultados obtidos, do modelo de pesquisa adotado e das propostas utilizadas para o levantamento dos dados.

Capítulo 4: Apresenta-se os resultados e discussões a partir da análise dos artigos selecionados;

Capítulo 5: Representa-se quais foram as conclusões que o estudo proporcionou pela visão do autor;

E ao final deste estudo disponibiliza-se as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

2 CONCEITOS BÁSICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O presente capítulo apresenta algumas definições e conceitos sobre o planejamento estratégico, assim como seu processo de elaboração e implantação. O capítulo finaliza apresentando uma visão sobre o PE aplicado ao setor de panificação.

2.1 Planejamento

O planejamento é abordado na literatura como uma fase essencial na execução de projetos. Sua função é direcionar as ações a serem realizadas em busca de atingir um determinado objetivo.

Para Chiavenato (2004) planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os roteiros de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos, ou seja, atividades de planejamento das ações e decisões para ações futuras.

Já Oliveira (2014) afirma que:

O planejamento não é um ato isolado. Portanto deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam (OLIVEIRA, 2014, p.6).

Assim como do ponto de vista de Tavares (2005), que acredita que o planejamento consiste em adquirir conhecimento e converter em ações. A tomada de decisão das ações no presente, visa ter impactos positivos no futuro.

As definições dos autores permitem o entendimento do planejamento como um processo que antecipe as tomadas de decisões e direcione as ações necessárias a fim de se atingir melhores resultados.

Com o conceito de planejamento bem definido, é importante destacar os tipos de planejamento existentes.

2.2 Fases do Planejamento

Segundo Oliveira (2014), pode-se subdividir o planejamento em três fases: planejamento estratégico, Planejamento tático e Planejamento operacional.

O autor representa por meio de uma pirâmide organizacional os tipos de planejamento por níveis de decisão, conforme observado na Figura 1.

Figura 1 - Fases do planejamento



Fonte: Oliveira (2014, p. 15).

Cada uma das fases do planejamento representa um nível hierárquico dentro da organização. É importante entender os conceitos e diferenças entre cada um deles.

2.2.1 Planejamento operacional

O planejamento operacional ocupa a base da pirâmide, ou seja, representa o nível que tem grande dependência dos anteriores. Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 08), “as decisões operacionais de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo”.

Montana e Charnov (2009), complementam afirmando que o planejamento operacional é diário, envolvendo cronogramas, tarefas específicas e direcionando a gerentes em cada unidade que são os responsáveis pela realização do plano.

Ou seja, envolve todo tipo de plano e tomada de decisão que objetiva resultados rápidos. Alguns exemplos são a escolha de um fornecedor, aderir a algum tipo de promoção para baixar estoques ou contratar um novo funcionário (FERNANDES e BERTON, 2005).

2.2.2 Planejamento tático

O planejamento tático, para Andrade (2012), é direcionado para objetivos a médio prazo, é mais detalhado que o planejamento institucional e abrange os departamentos e divisões da organização, especificando de que modo cada setor irá contribuir para alcançar os objetivos gerais da empresa.

Oliveira (2014) compartilha da ideia afirmando que este tipo de planejamento objetiva aperfeiçoar determinada área da organização, decompondo os objetivos e políticas traçadas no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a concepção de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa. (OLIVEIRA, 2014, p. 19).

Portanto, o planejamento tático idealiza as melhorias departamentais em uma projeção a médio prazo.

2.2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide, representando os diretores de nível mais alto da empresa. Para Oliveira (2014), é o planejamento que estabelece a direção que a empresa irá seguir, visando atuar de forma inovadora e diferenciada no mercado.

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

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) “O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”.

Ainda de acordo com os mesmos autores, este tipo de planejamento está relacionado a objetivos de médio e longo prazo, e para ser eficaz, todas as pessoas envolvidas no processo precisam ter uma visão ampla dos objetivos da empresa. Onde ela quer chegar e quais seus pontos fracos e fortes em relação aos seus concorrentes.

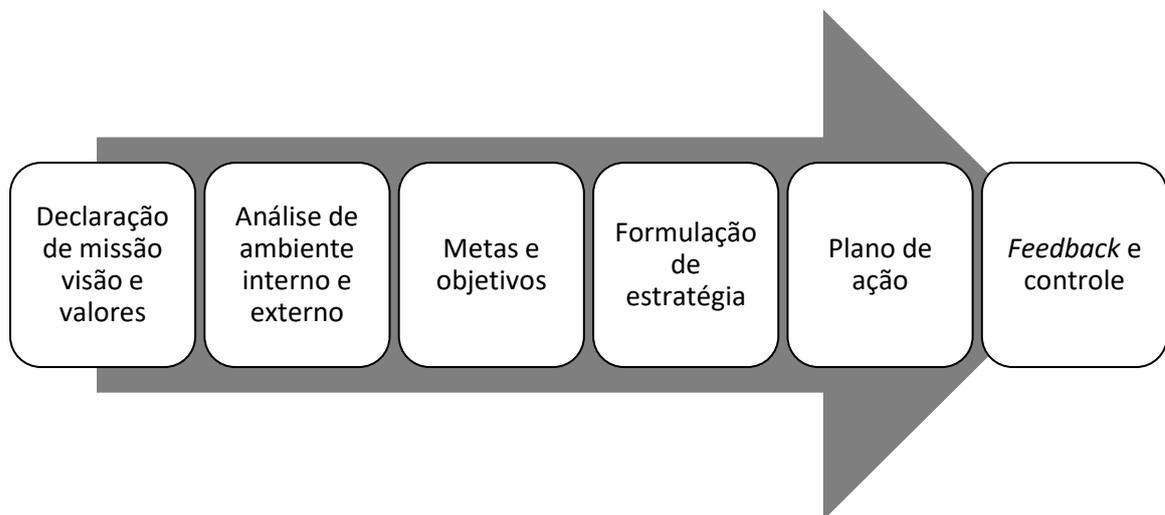
Desta forma, Fischmann e Almeida (2009) definem o planejamento estratégico como uma ferramenta técnica administrativa que compreende e analisa oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos de uma organização e aponta a direção a ser seguida a fim de aproveitar as oportunidades e diminuir os riscos no objetivo de cumprimento da sua missão.

Após um melhor entendimento sobre os conceitos e objetivos do planejamento estratégico, é preciso estudar como aplicar a ferramenta e quais suas etapas de implantação.

2.3 Processo de desenvolvimento do planejamento estratégico

O processo de elaboração do planejamento estratégico deve obedecer a algumas etapas como visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Fases do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado Kotler (1999).

2.3.1 Missão, visão e valores

A missão de uma da organização deve explicar a razão básica de sua existência, o que ela deseja suprir e seu papel na sociedade.

De acordo com Oliveira (2014), a missão determina o motivo central da existência da empresa, quem ela irá atender e o horizonte no qual ela atua e irá atuar.

Segundo Rosa (2007), “a missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio. ”

A declaração de missão da empresa visa comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio. Ela deve ser breve e reunir em poucas palavras as atividades da empresa, os mercados que quer atingir, os produtos e serviços que quer fornecer à comunidade, sua diferenciação e o seu papel em relação a seus concorrentes e às principais conquistas que a empresa quer atingir. (PADOVEZE, 2003, p. 25).

Após a definição de uma missão, é preciso desenhar onde a organização pretende chegar. Neste contexto entra a etapa chamada visão. Todos aqueles que fazem parte da empresa precisam comprometer e desejar alcançar a visão.

Andrade (2012), destaca que a visão é uma projeção de onde a organização pretende chegar. Deve ser caracterizada com uma meta ambiciosa que sirva como guia na definição de objetivos e na realização da missão.

Para Tavares (2005, p.98), “a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização para permitir uma concentração de esforços na sua busca.”.

Segundo Costa (2010, p. 27):

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, mas compreensível a todos, devendo ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa, bem como explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização.

Por fim, se apresentam os valores que representam os princípios básicos da empresa. Chiavenato e Sapiro (2009, p.90), os conceituam como:

São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas para dentro da organização. Os princípios dizem respeito a tudo que não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes prezados pela organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente.

Para Oliveira (2014), os valores representam as crenças e princípios fundamentais da empresa, fornecendo sustentação para a tomada de suas principais decisões.

É importante que todos dentro da organização tenham conhecimento destes três conceitos para se obter os resultados desejados. Lourenço (2015) complementa que a elaboração da missão, visão e valores é indicada para todas as empresas, independente do porte, integrando as atividades operacionais à estratégia da companhia, além de motivar a equipe, mostrando quem é a empresa, onde ela quer chegar e os valores que são praticados para que isso aconteça.

2.3.2 Análise do ambiente interno e externo

Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2003) descrevem a análise do ambiente como um conjunto de técnicas de identificação e monitoramento das variáveis competitivas que possam afetar a performance da empresa.

Oliveira (2014) complementa que a análise do ambiente estuda os diversos fatores e forças internas e externas, e quais os efeitos e potenciais podem ter sobre a empresa. O mesmo autor destaca a importância do conhecimento sobre o ambiente de concorrência.

O conhecimento efetivo sobre o ambiente de concorrência é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos procedimentos, etc. (OLIVEIRA, 2014, p.72).

Analisando internamente, são abordados os pontos fracos da empresa, o que é necessário para melhorar para se situar melhor ambiente de competição, e seus pontos fortes, o que ela tem como potencial em relação a seus concorrentes.

Para Andrade (2012), a análise interna objetiva avaliar as vantagens competitivas e diferenciações que a empresa possa explorar.

As forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização comparados com a competição e as expectativas do mercado, isto é, se comparativamente os negócios atuais estão relativamente bons ou não. Esta análise deve ser confrontada com os objetivos da empresa, que indicará quais áreas de forças ou fraquezas provavelmente serão importantes no futuro. (PADOVEZE, 2003, p. 97).

Com uma boa análise de suas forças e fraquezas, a organização consegue melhorar suas decisões na busca de vantagens competitivas. O objetivo é obter o melhor posicionamento da empresa, reduzindo as suas vulnerabilidades e maximizando suas potencialidades frente ao ambiente.

A análise externa é o momento em que a empresa estuda o mercado que está a sua volta, verificando oportunidades e ameaças para a organização. Tal análise permite melhorar a tomada de decisões e mudanças de metodologias, que impulsionem a empresa no mercado.

Conforme Sertek, Guindani e Martins (2007), no ambiente externo procura-se identificar e avaliar tendências que possam influenciar a organização. Devem ser observados, a política, economia, o público alvo, novas tecnologias dentre outras

coisas. O objetivo é fazer uma análise sobre as tendências e identificar aquelas que são tidas como oportunidades ou ameaças, utilizando isto a favor da instituição.

Bethlem (2009, p. 136), complementa dizendo que “o ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa”.

Segundo os autores Chiavenato e Sapiro (2009), as oportunidades são situações que a empresa possa aproveitar, que deverão ser utilizadas no momento de traçar sua estratégia. Já as ameaças são os empecilhos que o ambiente poderá causar na implementação da sua estratégia.

Alguns dos principais fatores do ambiente externo segundo Padoveze (2003) são: clientes, concorrentes, desenvolvimento tecnológico, fornecedores, clima, ambientes social, político e econômico.

2.3.3 Análise SWOT

A análise SWOT vem como uma ferramenta que sintetiza as análises interna e externa, a fim de traçar as melhores estratégias para a empresa. Em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), também pode ser chamada de matriz FOFA.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a função principal desta análise é orientar a organização na escolha da melhor estratégia em busca de seus objetivos, a partir das avaliações dos ambientes citados anteriormente.

A análise SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho. (SERRA, TORRES e TORRES. 2004, p.86).

A seguir está representado o Quadro 1, que exemplifica como dever ser elaborada a matriz SWOT:

Quadro 1 - Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	<p>Alavanca</p> <p>Quando uma oportunidade do ambiente encontra um conjunto de pontos fortes na empresa que podem ajudá-la a tirar o máximo de proveito da situação.</p>	<p>Restrição</p> <p>Quando uma oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa, devido aos seus pontos fracos.</p>
Ameaças	<p>Vulnerabilidade</p> <p>Quando existe uma ameaça à vista, mas a empresa possui pontos fortes que possam amenizá-la.</p>	<p>Problema</p> <p>Quando uma ameaça do ambiente torna a empresa ainda mais vulnerável, devido aos seus pontos fracos.</p>

Fonte: Tifany e Peterson (2000).

2.3.4 Objetivos e metas

Após a análise dos ambientes, a empresa deve definir seus objetivos e metas. De acordo com Bastos (2013), esta etapa demarca quais são os resultados esperados, deixando de forma clara o que a organização deseja, onde pretende chegar. É importante que os objetivos e metas sejam desafiantes, porém viáveis de se atingir, uma vez que servirá como padrão de referência para toda a empresa.

Os objetivos definem os parâmetros quantitativos e qualitativos que a empresa espera manter ou alcançar em um determinado período (COSTA, 2010). Para Falsarella e Jannuzzi (2017) os objetivos estratégicos devem traduzir claramente a posição que a instituição deseja alcançar no futuro. É importante que esses objetivos estejam atrelados à missão e visão, podendo ser corporativos ou departamentais.

Ainda de acordo com os mesmos autores, as metas especificam onde se quer chegar com cada objetivo. Elas devem ser quantificáveis para que possam ser atingidas nos prazos estabelecidos. Tudo isso deve ser definido de maneira bem clara para que todos na organização compreendam e trabalhem nesse sentido. Segundo

Oliveira (2014), o objetivo é a situação que se pretende alcançar e as metas correspondem as etapas quantificadas e com prazos para atingi-los. Metas são as decomposições dos objetivos.

2.3.5 Definição de estratégia

A palavra estratégia originou-se com as atividades e metas criadas para situações de guerra. O objetivo era encontrar a melhor maneira de superar o adversário. Desta forma, Luecke (2010, p.9) afirma que a “estratégia, do grego *strategos*, é um termo militar, usado na descrição da arte do general. Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas forças, com o objetivo de derrotar um exército inimigo”. No cenário atual as organizações utilizam de estratégias para ganhar espaço frente aos seus concorrentes, Casarotto Filho (2002) destaca que a estratégia empresarial deve expressar e utilizar os pontos fortes da organização como potencial para atingir os objetivos a serem alcançados.

A estratégia empresarial, segundo Tavares (2005), é um plano de ação que descreve como deverá ser a alocação de recursos a fim de se chegar a missão e objetivos da organização. A ideia é indicar como a empresa conseguirá bater suas próprias metas e necessidades de sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento.

Este conceito pode ser complementado conforme Mintzberg e Quinn (2001, p.20) salienta que a definição da estratégia deve ser feita “com base em suas competências internas e relativas, mudanças antecipadas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes”.

Costa (2003) destaca a importância de que toda estratégia seja simples, clara e objetiva. Enquanto Bastos (2013, p.44) amplia o conceito afirmando que:

A estratégia deve estar alinhada a missão, visão, valores e conectada com o ambiente, especialmente no que diz respeito a ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, pois quando bem formulada atentando a esses aspectos, resulta em um plano a alcançar o seu alvo – efetivação dos seus objetivos estratégicos.

2.3.6 Plano de ação

Com as estratégias definidas, é preciso aplicar um plano que as coloque em prática. Esta etapa é chamada de plano de ação, que irá responder qual será o

caminho que a ser percorrido para atingir os objetivos ou metas. (BERTERO, 2006). Essa afirmação pode ser corroborada por Tavares (2005), que apresenta o plano de ação como a materialização das estratégias. Por este mecanismo é possível identificar os recursos a serem alocados, quem será o responsável e quando deverá executar cada etapa. Desta forma, as ações são traduzidas para o dia-a-dia e impactam no futuro que a empresa deseja.

Para Costa (2003), os objetivos e metas devem ter seus planos de ação particulares, para que os recursos necessários sejam alocados da melhor forma e os responsáveis por aquela atividade executem e acompanhem da maneira correta.

Ainda segundo o mesmo autor, para se elaborar um bom plano de ação são necessárias algumas perguntas como são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Perguntas para elaboração de um plano de ação

Perguntas	Comentários
O que é?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessárias, quais etapas dependem de quais, e quais podem etapas ser realizadas simultaneamente?
Depende de quê?	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo, se aquela etapa deve, mesmo, ser concluída no projeto.
Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deverá ser concluída?
Quanto custa?	Quanto vai custar à etapa, quanto será gasto para realizá-la.
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Fonte: Costa (2003, p. 207).

2.3.7 Controle e avaliação

Para assegurar a execução do que foi proposto e alcançar os objetivos a longo prazo, é importante que se tenha um controle eficiente e avaliação constante de todas as atividades do planejamento.

Para Fernandes e Berton (2005, p.179), esta etapa tem como objetivos e desafios “controlar a execução do que foi planejado, os resultados dessas ações estratégicas, as decisões e, fundamentalmente, o diagnóstico. ” Neste sentido, Oliveira (2014, p. 55) afirma que nesta fase, verifica-se como a empresa se orienta para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Segundo Sanvicente e Santos (2009. p.22):

Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório.

Portanto, é importante ressaltar que planejar e executar não garante o sucesso da empresa. É necessário o processo constante de controle e avaliação de todas as etapas, a fim de assegurar um *feedback* do planejamento estratégico proposto e, conseqüentemente, a conquista dos objetivos da organização.

2.4 Planejamento estratégico no setor de panificação

Embora os estudos mais recentes no setor de panificação apontem para um crescimento no faturamento e na geração de empregos, para o SEBRAE (2017), o número de clientes das padarias mais tradicionais vem reduzindo. Esta queda pode ser justificada por dois motivos: o aumento de concorrência vindo de outros tipos de comércio, como supermercados, mercearias e lojas de conveniência. E a segunda, a falta de mudanças estratégicas por parte dos comerciantes. Muitos empresários têm dificuldade de mudar as características conservadoras de venda da empresa, não acompanhando as novas formas de comunicação da era digital.

Tendo em vista esse cenário, para melhor atender as exigências de mercado, as panificações precisam buscar inovações tecnológicas, no intuito de melhorar a comunicação com seu público e reduzir custos, a fim de se manter competitivas.

A inovação não necessariamente estará ligada a equipamentos modernos de última geração, como apontam Souza e Costa (2014) em seu estudo. De acordo com os autores, procedimentos simples podem gerar mudanças significativas. Um bom exemplo está na diversificação de produtos. Padarias e confeitarias apostam a fabricação própria como diferencial. A ideia é aumentar o mix de mercadorias oferecidas aos clientes, que passam encontrar não somente pães, mas produtos para todas as refeições do dia, dispensando até mesmo o preparo de comida em casa.

Outra estratégia, que pode gerar um resultado significativo, é a mudança de layout. Na área de produção é preciso se ter uma boa circulação dos profissionais a fim de não gerar gargalos no processo. Já na área de vendas, o cliente precisa ter liberdade e, ao mesmo tempo, estar em contato com vários produtos, sentindo aromas e texturas que estimulem a compra. Uma boa estratégia é colocar um produto muito procurado, como o pão francês, no final da loja, e disponibilizar no corredor que o cliente percorre uma série de opções que também possam entrar no carrinho de compras (SEBRAE, 2017).

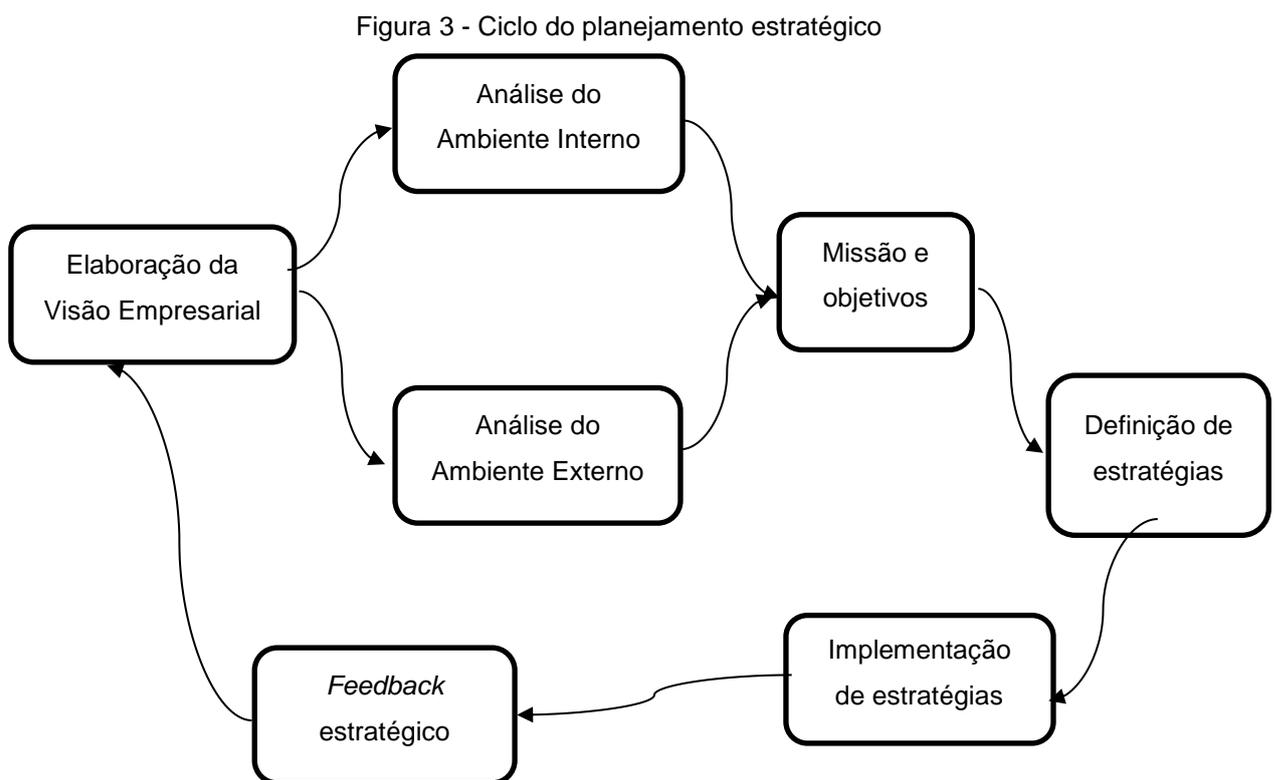
As inovações em processos também merecem destaque. Para Souza e Costa (2014), as principais formas são o controle da produção, controle de cozimento e de perdas. O controle da produção acompanha as etapas na fabricação das mercadorias. Desta forma é possível saber quantos funcionários devem ser designados para cada função, o tempo de cada etapa e onde estão os gargalos da produção. O controle de cozimento permite saber o tempo de preparo do produto para melhor mapear este controle da produção.

Já o controle de perdas, segundo Souza *et al.* (2016), “nada mais é do que ter controle do estoque, a empresa tem que saber informações sobre os itens armazenados, os gerentes devem sempre estar atentos a demanda, e se o que tem constado no sistema é o que tem em estoque real”. Vale ressaltar, que deve ser feito tanto no estoque de matéria-prima, quanto na área de venda, pesando todos os produtos que foram perdidos e alimentando uma planilha de controle.

Segundo Pereira *et al.* (2019), a “Internet das coisas” pode ser uma grande aliada para empresas desse ramo, oferecendo suporte em diferentes áreas, como giro de estoque, custo de mercadoria, custos de energia, controle de perdas, análise de

preços de matéria prima, análise do perfil do cliente, entre outras coisas. Com a conexão entre todos os setores, desde a chegada da matéria-prima até a venda do produto em uma única plataforma o gerenciamento se torna mais fácil e consequentemente aumentam a produtividade e os lucros.

Os procedimentos apresentados assim como o uso da IoT nas panificadoras podem ser grandes aliados para os empresários do ramo, desde que planejado da maneira correta. Por este motivo, é preciso seguir uma metodologia adequada na formulação do planejamento estratégico da empresa. Para os autores diferentes metodologias podem ser utilizadas no planejamento estratégico de panificadoras e padarias. Neste sentido é importante avaliar diretrizes para a elaboração e formalização do planejamento estratégico em empresas é o que Tavares e Schramm (2010) apresentam em uma pesquisa que esquematiza diretrizes de formulação do PE, apresentado na Figura 3:



Fonte: Adaptado Tavares e Schramm (2010).

Já Bastos (2013) adota um procedimento semelhante, porém em uma ordem um pouco diferente:

- Visão geral da empresa (negócio, missão, visão e valores);

- Análise Ambiental (interna e externa);
- Objetivos e metas;
- Estratégia;
- Plano de ação.

Enquanto Lourenço (2015) divide sua estratégia em 5 etapas, como mostra o Quadro 3:

Quadro 3 - Etapas do planejamento estratégico

1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	4ª Etapa	5ª Etapa
Diagnóstico (DOP e Matriz SWOT)	Identidade organizacional (missão, visão e valores)	Elemento gráfico de comunicação (mapa estratégico)	Mensuração das premissas (diretrizes, objetivos, metas e indicadores)	Acompanhamento e avaliação.

Fonte: Adaptado Lourenço (2015).

A comparação entre os métodos apresentados demonstra que muitos pontos são semelhantes nas diferentes técnicas. Para melhor exemplificar Mello (2017) elaborou um quadro comparativo entre a comparação de algumas das bibliografias (Quadro 4).

Quadro 4 - Metodologias de planejamento estratégico

(continua)

Kaplan e Norton (2003)	Thompson & Strickland (2003)	Certo e Peter (2005)	Oliveira (2007)	Pereira (2010)
Tradução da visão	Desenvolvimento da visão/missão estratégica	Análise do Ambiente;	Diagnóstico estratégico	Diagnóstico estratégico
Comunicação e interligação	Estabelecimento dos objetivos	Estabelecimento da diretriz organizacional	Missão da empresa	
			Cenários estratégicos	
			Identificação dos objetivos, desafios e metas	

Quadro 4 - Metodologias de planejamento estratégico

(conclusão)

Kaplan e Norton (2003)	Thompson & Strickland (2003)	Certo e Peter (2005)	Oliveira (2007)	Pereira (2010)
Planejamento empresarial	Elaboração da estratégia	Formulação da estratégia	Estratégias alternativas propostas	Planejamento das etapas
			Identificação das estratégias alternativas aceitáveis	
			Escolha das alternativas a serem implementadas	
Feedback e aprendizado	Implementação e execução da estratégia	Implementação da estratégia	Implementação das estratégias escolhidas	Implementação e controle
	Avaliação, revisão e correções	Controle estratégico	Avaliação das estratégias implementadas	

Fonte: Mello (2017, p. 52).

O autor complementa afirmando que as etapas do PE não têm um método exato. Cada abordagem tem determinadas características peculiares embora tenham pontos em comum, sendo eles:

- Estabelecimento de missão e visão;
- Análise de ambiente interno e externo;
- Elaboração de estratégias, planos e implementação;
- Acompanhamento e controle.

2.5 Papel da tecnologia no planejamento estratégico

Após um bom entendimento das etapas de desenvolvimento do planejamento estratégico, é preciso aprofundar um pouco mais na evolução desta fase. Quais as ferramentas e tecnologias vem influenciando nas novas abordagens de PE.

A partir da década de 50, em determinados setores, a tecnologia passou a ter um papel mais importante no futuro estratégico das empresas. As organizações que conseguem lidar com as variáveis tecnológicas podem alcançar melhores resultados comparadas àquelas que não conseguem se adaptar às mudanças e preferem manter suas tradições, tratando as tecnologias como alvos difíceis de serem alcançados. (ANSOFF e MCDONNEL, 1993).

Segundo os autores Wright, Kroll e Parnell (2000) e Pistorius e Utterback (1995), a intensidade nas mudanças tecnológicas varia de acordo com cada setor. Aquelas que se adaptam as mudanças conseguem otimizar suas produções e reduzir custos, se diferenciando dos demais concorrentes. Desta forma, torna-se essencial formular as estratégias e alocar os recursos disponíveis de maneira correta. É importante monitorar o que está surgindo como inovação e reestruturar organizacionalmente a fim de manter competitivo.

Com a chegada da quarta revolução industrial ou Indústria 4.0, a interação homem-máquina vem modificando bastante os postos de trabalho em todos os setores, gerando maior autonomia nas tomadas de decisão. A chamada internet das coisas (IoT), da identificação e captura de dados por meio de data centers e nuvens, oferece serviços para, por meio de todas as áreas, tornar o mundo digital mais próximo do mundo físico (PEREIRA *et al.*, 2019).

2.5.1 Principais tecnologias que podem ser utilizadas no planejamento estratégico

É importante ressaltar que existem ferramentas e *softwares* que podem auxiliar na elaboração das etapas do planejamento estratégico empresarial apresentadas nas seções anteriores. Muitas delas podem ser utilizadas para empresas de todos os tamanhos e na maioria das vezes são desconhecidas pelos pequenos empreendedores.

Na etapa de análise ambiental, a Matriz SWOT é muito utilizada, e serve para todo tipo de organização, como já foi descrita anteriormente. Em seu estudo,

Zschornack e Pretto (2019), propõem que a Matriz SWOT pode ser combinada com outra metodologia, a BMC (*Business Model Canvas*), também conhecida como Quadro de Modelo de Negócios. A primeira irá fornecer a análise de quatro diferentes perspectivas de um modelo de negócios, enquanto o Canvas dá foco ao que é relevante.

O modelo Canvas tem como base um quadro que permita visualizar as principais áreas de um negócio e facilitar a compreensão respondendo às perguntas: O que, quem, como e quanto. Estas quatro perguntas são subdivididas em nove blocos/funções como apresenta Quadro 5.

Quadro 5 - Modelo Canvas

Como?		O que?	Quem?	
Parceiros chave	Atividades chave	Proposta de Valor	Relacionamento com os clientes	Segmentos de clientes
	Recursos chave		Canais	
Estrutura de Custos		Fluxo de receitas		
Quanto?				

Fonte: Adaptado Zschornack e Pretto (2019, p. 3).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o quadro aborda as quatro áreas principais de um negócio. Infraestrutura, oferta, clientes e viabilidade financeira. O lado direito do quadro analisa como uma organização relaciona com o cliente e em como levar as ofertas até ele. O lado esquerdo avalia as questões estruturais, enquanto a parte inferior trata das questões financeiras. Dessa forma, as ideias ficam organizadas e mais fáceis de compreender.

Outra técnica que pode ser utilizada para análise de oportunidades é a ferramenta SCAMPER. De acordo com Serrat (2017), a SCAMPER funciona como um *brainstorming*, que direciona as ideias por meio de um conjunto de perguntas. No Quadro 6 são apresentados alguns exemplos:

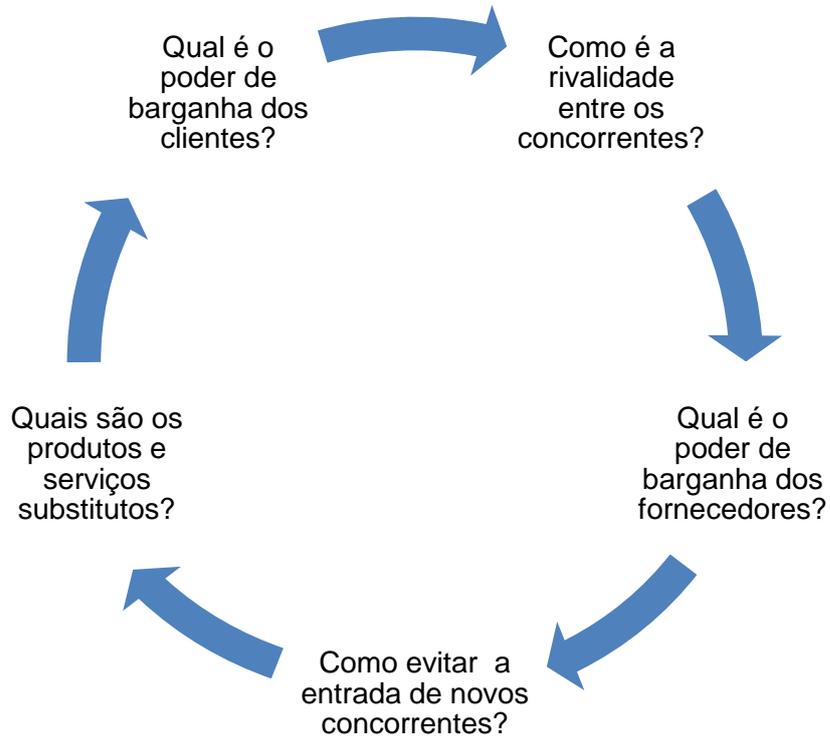
Quadro 6 - A técnica SCAMPER

Substituto	Como substituir parte do produto ou processo por outra coisa
Combinar	É possível combinar duas ou mais partes do produto ou processo para fazer algo novo ou aumentar a sinergia
Adaptar	Quais partes do produto ou processo podem ser adaptadas ou como você pode mudar a natureza do produto ou processo
Modificar	Como modificar parte ou todo o processo, ou distorcê-lo de uma forma incomum
Pensar em outros usos	Como colocar o produto ou processo para outro uso ou como você pode reutilizar algo de outro lugar
Eliminar	O que poderia acontecer se você eliminasse partes do produto ou processo e considere o que você poderia fazer nessa situação
Reorganizar	O que fazer se partes do produto ou processo funcionassem ao contrário ou fossem sequenciadas de forma diferente.

Fonte: Adaptado Serrat (2017).

Silva (2018), destaca também outras duas metodologias que são muito utilizadas nesta etapa. As chamadas 5 forças de Porter, que basicamente respondem os questionamentos presentes na Figura 4.

Figura 4 - Cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Silva (2018).

Além da Matriz BCG, que subdivide produtos ou serviços em quatro quadrantes de acordo com a participação no mercado, como apresenta o Quadro 7.

Quadro 7 - Matriz BCG

		Participação relativa do mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alta	<p>Estrela</p> <p>Tem boa margem de lucros, porém precisam de altos investimentos</p>	<p>Ponto de interrogação</p> <p>Não geram muitos lucros, precisam de altos investimentos, apostas</p>
	Baixa	<p>Vaca-leiteira</p> <p>Geram um bom retorno em lucros, sem exigir altos investimentos</p>	<p>Vira-latas</p> <p>Não vendem bem e não possuem alta margem de lucros</p>

Fonte: Adaptado Kotler (2000).

Já na etapa de definição de metas e objetivos, existem outras ferramentas que podem servir de apoio. A ferramenta SMART (do inglês *Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Timebound*) funciona como um teste para aprovação de metas, que devem ser submetidas e aprovadas em cinco etapas (SILVA, 2018).

Lanzarin e Rosa (2011), descrevem estas etapas da seguinte maneira:

- **Específico:** A meta deve estar em termos claros e específicos, permitindo que todos tenham a mesma interpretação do seu objetivo.
- **Mensurável:** Precisa ser mensurado quanto tempo e quanto dinheiro estará envolvido, para avaliar futuramente o andamento da meta.
- **Alcançável:** As metas necessitam de ter bases concretas, ou seja, é preciso estipular algo que se possa atingir no tempo determinado.
- **Relevante:** É preciso definir se o retorno esperado da meta realmente irá valer a pena pelos esforços que ela exige.
- **Temporal:** Em quanto tempo se espera atingir esta meta? Sem responder esta pergunta, a meta fica estagnada como um sonho.

Outra metodologia muito explorada no planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard* ou BSC. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.02) o BSC “traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Prieto *et al.* (2006) afirma que a metodologia da ferramenta se baseia em quatro perspectivas:

- **Perspectiva financeira:** Analisa a estratégia adotada e contribui positivamente nos resultados financeiros.
- **Perspectiva do cliente:** A empresa precisa entender o que é importante para seu público alvo e monitorar se está entregando o que o cliente deseja.
- **Perspectiva dos processos internos:** Identifica os pontos críticos para que as duas perspectivas anteriores alcancem o resultado desejado.
- **Perspectiva do aprendizado e do crescimento:** Empresas com capacidade de aprender, tendem a ser cada vez mais desenvolvidas. Investimentos em pesquisa, novos equipamentos e produtos são essenciais.

Em resumo, “O BSC procura criar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores de desempenho para

informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 185).

Outro elemento que vem sendo explorado para auxiliar no planejamento estratégico é a Tecnologia de Informação (TI). Turban, Mclean e Wetherbe (2004) acreditam que para se ter grande contribuição na estratégia organizacional, por meio da integração entre os setores da empresa é necessário um bom alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e a utilização do TI. Turban e Volonino (2013), complementam afirmando que a estratégia de utilização do TI define os sistemas e informações necessárias para alinhar o planejamento estratégico de negócios aos objetivos e metas estabelecidos. Para que a ferramenta funcione bem é necessária uma definição clara da missão, visão e valores da empresa.

Souza e Joia (2008), destacam que a estratégia de TI contribui especialmente na comunicação entre os setores da organização, otimizando a execução do planejamento estratégico.

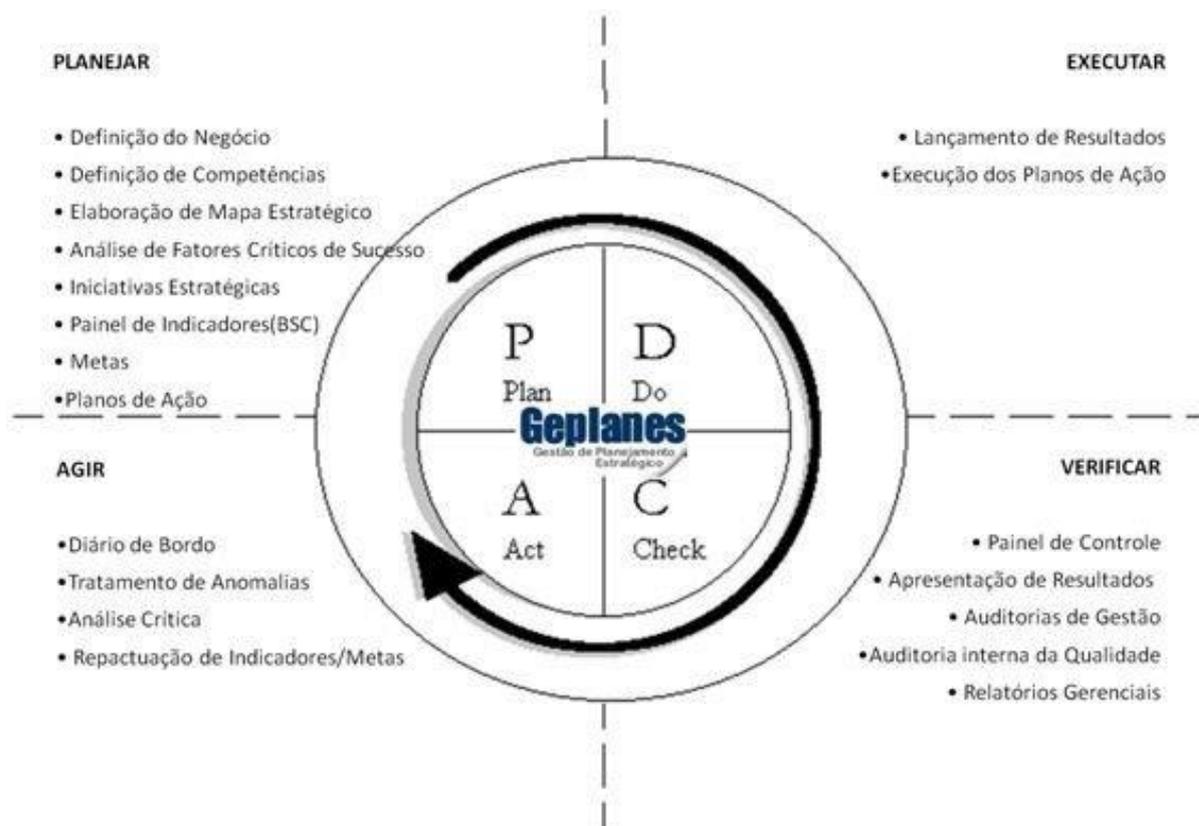
2.5.2 *Softwares* para planejamento estratégico

Para potencializar e aperfeiçoar os métodos de elaboração do planejamento estratégico, muitas organizações têm utilizado *softwares* de apoio. O surgimento destas ferramentas está em expansão, e vem como uma boa opção para viabilizar a aplicação do PE. Alguns *softwares* são utilizados em algumas organizações no intuito de aprimorar as atividades de planejamentos.

O GEPLANES é uma ferramenta de Gestão Estratégica que pode ser utilizado em organizações públicas ou privadas. O *software* é público (livre) e possui diversas funções como: monitorar o desenvolvimento de objetivos, analisar pontos críticos, acompanhar plano de ação, analisar resultados, além de possuir também, ferramentas de qualidade. Tais funções permitem que ele possa ser usado na fase de planejamento e execução (BRAGA *et al.*, 2016).

O *software* de acordo com Silva *et al.*(2015), utiliza das metodologias BSC abordada na seção 2.5.1, do 5W2H (*What* (etapas), *Why* (justificativa), *Where* (local), *When* (tempo), *Who* (responsabilidade), *How* (método) e *How Much* (custo)) e do diagrama de causa e efeito (*Ishikawa*). Tudo é integrado seguindo a dinâmica do ciclo PDCA, conforme a Figura 5:

Figura 5 - Ciclo PDCA no GEPLANES



Fonte: Lima (2011).

Uma outra ferramenta digital que pode ser utilizada no PE é o *software* Trello. A ferramenta é gratuita e utiliza das ideias do sistema *Kanban* em seu funcionamento. Já bem consolidada no mercado, pode ser utilizada como uma opção de desdobramento dos objetivos de forma colaborativa (PEREIRA JUNIOR, *et al.* 2019).

Ainda de acordo com o mesmo autor, o funcionamento do Trello é baseado em quadros virtuais que apresentam atividades e informações sobre o projeto a ser desenvolvido. Estes quadros podem ser visualizados e editados pela equipe responsável no desenvolvimento da tarefa. Os usuários vinculados à equipe recebem notificações a cada atualização, de acordo com seu papel, tornando mais eficiente a colaboração mútua e manutenção dos objetivos.

O Scopi é outra opção disponível para aqueles que pretendem utilizar o PE. É uma ferramenta de acesso via internet, assim como o Trello, o que possibilita acesso de qualquer máquina, sem que seja necessária a instalação. De acordo com Santos *et al.* (2015), o *software* possui quatro áreas principais de atuação: planejamento, monitoramento, comunicação e documentação.

Segundo o próprio *site* do Scopi, o programa tem algumas ferramentas disponíveis para o usuário, como o Canvas modelo de negócio e mapa de empatia, para fazer uma análise do cenário atual da empresa. Um diagnóstico estratégico com análise SWOT e PESTAL. Definição de metas e objetivos com as ferramentas BSC e OKR, além de disponibilizar painéis e gráficos que simplificam o monitoramento dos indicadores (SCOPI, 2020).

O sistema conta ainda com notificações por *e-mail*, alertando projetos ou ações que estejam fora do prazo estipulado. O *software* não é gratuito, e o valor varia de acordo com o número de usuários selecionado para uso (SCOPI, 2020).

Além dos citados, existem diversos outros já disponíveis e outros chegando ao mercado. Em seu estudo, Rêgo, De Souza e Juiz (2018), fizeram uma pesquisa quantitativa sobre o número de patentes relacionadas a *softwares* de Gestão Estratégica. Os resultados do estudo encontraram 2.127 patentes que se enquadram nos parâmetros definidos, tendo as primeiras solicitações em 1998 e vindo de um crescimento considerável desde então. Os países com maior número de patentes registradas são Estados Unidos, Canadá e Coréia do Sul.

3 MÉTODOS UTILIZADOS PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos adotados a respeito da natureza dos resultados obtidos, do modelo de pesquisa adotado e das propostas utilizadas para o levantamento dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

As pesquisas podem ser classificadas por diferentes critérios. Sendo eles: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos (SILVEIRA, 2009).

Quanto a abordagem, uma pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. Godoy (1995) afirma que um estudo quantitativo se preocupa com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas. Já o estudo qualitativo, de acordo com o mesmo autor envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação

estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Desta forma é possível caracterizar a pesquisa desenvolvida neste estudo como qualitativa e quantitativa em relação à sua abordagem. Em um primeiro momento, a pesquisa teve um caráter quantitativo, a partir da pré-seleção, por meio de critério de eliminação dos trabalhos que seriam posteriormente analisados. Em seguida, foram obtidas informações relevantes a partir de diferentes obras e trabalhos já existentes, como livros, teses, dissertações, monografias e artigos selecionados, a fim de obter uma visão melhor das novas tecnologias em planejamento estratégico, e propor discussões sobre o tema e a aplicação no setor escolhido.

Quanto a natureza, a pesquisa pode ser classificada como básica ou aplicada. Segundo Silveira e Gerhardt (2009), a pesquisa básica gera novos conhecimentos úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Enquanto a aplicada está direcionada a aplicação prática, e a solução de problemas específicos. A primeira tem interesses universais e a segunda tem interesses locais.

Sendo assim, o presente estudo, em relação a natureza pode ser classificado como pesquisa aplicada, visto que utiliza um referencial teórico sobre a área estudada a fim de trazer soluções alternativas que possam ser utilizadas na solução de problemas do setor de panificações.

Do ponto de vista dos objetivos deve ser caracterizada como exploratória. Gil (1999) destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato a fim de torná-lo mais compreensível. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes na área e análise de exemplos.

A ideia foi buscar bibliografias que tivessem relação com a problemática pesquisada, e aprofundar com uma análise sobre o material obtido. Gerando maior conhecimento sobre as novas tecnologias em PE e como aplicá-las.

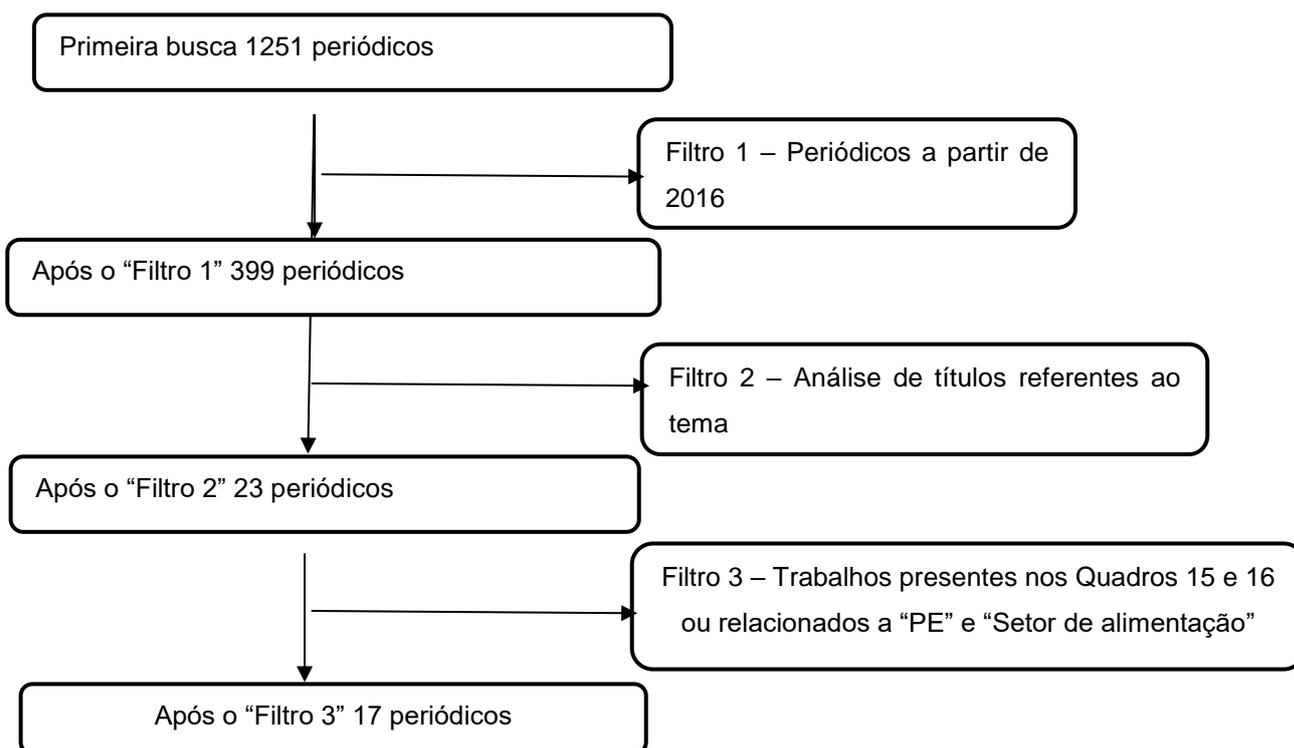
Já analisando os procedimentos, pode-se classificar como pesquisa bibliográfica. Segundo Fonseca (2002), as pesquisas bibliográficas são feitas a partir do levantamento de referências teóricas já publicadas em diferentes fontes como livros, artigos e web sites com objetivo de recolher informações sobre o problema a respeito do qual se procura resposta.

3.2 Levantamento de dados

Para o levantamento de dados, foi realizada a pesquisa em três plataformas de periódicos científicos: *Google scholar*, *Academia* e Portal CAPES. As bases de dados foram escolhidas primeiramente por contemplarem maior quantidade de material para análise no decorrer da busca.

Como primeiro critério para seleção dos artigos, foram definidos três termos chaves que serviram como base de pesquisa. Inicialmente foram computados os trabalhos que apresentavam os três termos em conjunto, seja nos títulos, palavras-chave ou resumos. Na Figura 6 são apresentadas as etapas de filtragem do material para análise bibliométrica.

Figura 6 - Etapas de filtragem dos materiais para análise bibliométrica



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

O primeiro critério de busca foram os três termos chave pré-definidos de acordo com a temática da pesquisa: “planejamento estratégico”, “tecnologia” e “panificação”.

Na segunda etapa como foi representado no esquema da Figura 4, ocorre a aplicação do segundo filtro para selecionar publicações a partir do ano de 2016, a fim de limitar o estudo a conteúdos mais recentes.

Na terceira etapa seleciona-se os materiais alcançados, por leitura de títulos e resumo observando se àqueles condizentes ao tema da pesquisa.

Após a terceira etapa de filtragem, durante o processo de análise dos trabalhos restantes, verificou-se ainda, que nem todos os trabalhos estavam direcionados diretamente a esta pesquisa. Por este motivo, foi utilizado um último critério de seleção, onde seriam consideradas somente bibliografias que tivessem como tema “planejamento estratégico” direcionado ao setor de alimentação, ou obras que continham conteúdo de *softwares* e ferramentas do PE.

Concluída a etapa de análise quantitativa, o foco da análise foi direcionado para a questão qualitativa dos periódicos, buscando responder algumas perguntas que contribuiriam para o levantamento de informações que poderiam auxiliar na implantação, manutenção e informação a respeito do PE para padarias ou panificações. As principais informações que foram analisadas no material escolhido foram orientadas para responder as seguintes perguntas: Existem metodologias do planejamento estratégico exclusivas para panificações? Quais as principais dificuldades para implantar o PE em padarias/panificações? Quais os principais benefícios de implantar o PE em padarias/panificações? Quais ferramentas disponíveis no mercado podem ser utilizadas em empresas de pequeno porte? Quais *softwares* de PE são viáveis para pequenas empresas?

Os resultados obtidos nas análises qualitativas e quantitativas serão apresentados no Capítulo 4.

4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e filtragem de artigos feita sobre o tema em estudo.

4.1 Etapa de seleção

A crescente concorrência no setor de panificações motivou o presente trabalho a buscar bibliografias que possam auxiliar especialmente os pequenos empresários do setor a se manter competitivos diante das grandes empresas. O foco principal é

apresentar ferramentas e tecnologias do planejamento estratégico que possam ser utilizadas por pequenas panificadoras e posteriormente fazer uma análise sobre as principais dificuldades e benefícios de sua implantação.

Para iniciar a etapa de obtenção dos resultados, foram definidas as palavras chave e plataformas acadêmicas que seriam utilizadas na busca dos artigos. Os termos escolhidos foram “planejamento estratégico”, “Tecnologia” e “Panificação”, sendo selecionados num primeiro momento apenas os artigos que apresentaram os três termos.

A busca foi realizada nas plataformas “*Google scholar*”, “*Academia*” e “Portal CAPES”. Os resultados da primeira pesquisa resultaram nos números apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Primeira etapa de seleção dos artigos

Crítérios de busca	Google scholar	Academia	Portal CAPES	Total
Total de artigos com os termos “planejamento estratégico”, “Tecnologia” e “Panificação”	827	416	8	1251

Fonte: Coleta de dados no material Científico selecionados para pesquisa (2021).

Como pode ser observado, a primeira busca resultou em um número amplo de artigos. Com o intuito de atender o escopo da pesquisa, e por se tratar de um tema que envolve inovações, foi realizada uma segunda busca, utilizando as mesmas plataformas e termos, porém, limitando a trabalhos contemporâneos publicados a partir de 2016. Os resultados obtidos estão apresentados no Quadro 9.

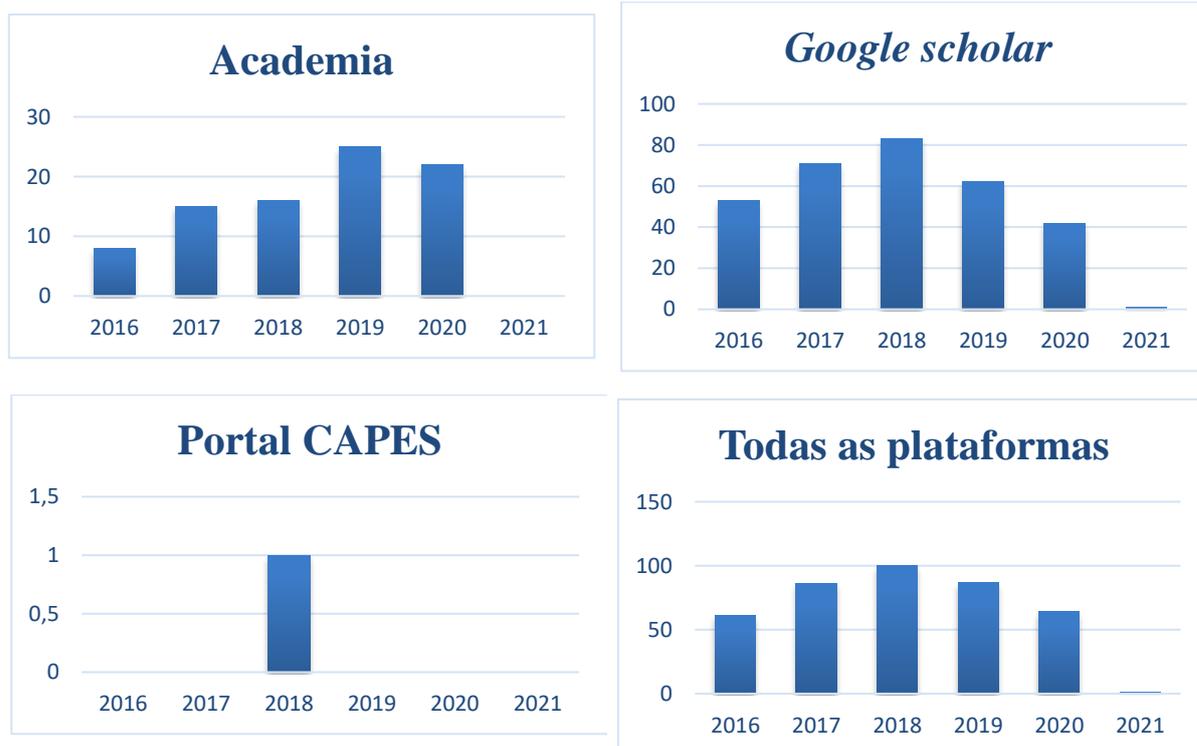
Quadro 9 - Segunda etapa de seleção dos artigos

Critérios de busca	Google scholar	Academia	Portal Capes	Total
Total de artigos com os termos “planejamento estratégico”, “Tecnologia” e “Panificação” Publicações a partir de 2016	312	86	1	399

Fonte: Coleta de dados no material científico selecionado para pesquisa (2021).

Em relação a quantidade de publicações em cada ano, foi possível elaborar um gráfico de cada uma das plataformas pesquisadas, apresentando os seguintes resultados presentes no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Publicações de artigos por ano em cada plataforma



Fonte: Coleta de dados no material científico selecionado para pesquisa (2021).

No Gráfico 1 observa-se um crescimento significativo de publicação sobre o tema entre os anos de 2016 a 2018. A partir de 2019 esse número vem diminuindo, embora ainda represente valores consideráveis, demonstrando a relevância do tema em pesquisa.:

A próxima etapa de seleção, observou-se diretamente através dos títulos dos trabalhos, aqueles que estão mais direcionadas ao assunto estudado.

O resultado da terceira etapa de seleção estão apresentados no Quadro 10:

Quadro 10 - Terceira etapa de seleção dos artigos

Crítérios de busca	Google scholar	Academia	Portal CAPES	Total
Publicações com títulos ou resumos relacionados ao tema da pesquisa	20	3	0	23

Fonte: Coleta de dados no material científico selecionado para pesquisa (2021).

Como pode ser observado, a terceira etapa de seleção gerou uma quantidade mais acessível de trabalhos que possam entrar em análise para responder as questões que esta pesquisa levanta. Vale ressaltar, que nenhum dos trabalhos filtrados nesta etapa esteve presente em mais de uma plataforma de busca.

4.2 Análise quantitativa dos materiais selecionados

Após a etapa de pré-seleção dos periódicos, foi feita uma análise mais aprofundada nas informações apresentadas nos trabalhos escolhidos. O Quadro 11 apresenta a relação dos trabalhos que serão considerados para análise neste estudo, apresentando inicialmente os autores, título, ano de publicação, plataforma e referência, que posteriormente será utilizada.

Quadro 11 - Periódicos selecionados após a terceira etapa de filtros

(continua)

AUTOR	TÍTULO	ANO	PLATAFORMA	REFERÊNCIA
George Nunes Soares; Miguel Adriano Gonçalves Cirino; André Rosco de Carvalho.	Caracterização do sistema de planejamento e controle de execução de uma empresa de pequeno porte	2016	Academia	A

Quadro 11 - Periódicos selecionados após a terceira etapa de filtros

(continua)

AUTOR	TÍTULO	ANO	PLATAFORMA	REFERÊNCIA
Antônio de Souza Silva Júnior; Maria Claudiane da Silva; Diego Andres Salcedo; Ingrid Naara Carlos Ferreira	Planejamento Estratégico e Gestão da informação: Estudos das dificuldades a partir da teoria da ação	2020	Academia	B
Peter Jandl Jr	Planejamento estratégico de Tecnologia de Informação	2018	Academia	C
Renata Locatelli	Análise da viabilidade de implantação de uma loja de bolos na cidade de Garibaldi/RS	2019	<i>Google Scholar</i>	D
Pedro Henrique Martins Mendes	Análise do uso de indicadores de desempenho por panificadoras localizadas no município de João Pessoa	2018	<i>Google Scholar</i>	E
Joana Veronesi; Willan Fantini	Plano de negócio para a expansão da doceria Fantini bolos e doces	2017	<i>Google Scholar</i>	F

Quadro 11 - Periódicos selecionados após a terceira etapa de filtros

(continua)

AUTOR	TÍTULO	ANO	PLATAFORMA	REFERÊNCIA
Lucas da Silveira Motta	Proposta de implantação de um modelo gerencial de demonstrativo de resultado do exercício: um estudo de caso aplicado à uma pequena padaria	2016	<i>Google Scholar</i>	G
Victoria Torres Nunes	Formação de estratégia na pequena empresa: o caso das empresas Torres ao panificador e Snell	2018	<i>Google Scholar</i>	H
Lailla Fonseca Saraiva	Elaboração de um plano de negócio de uma confeitaria de pequeno porte	2019	<i>Google Scholar</i>	I
Victor Koch Bueno	Estudo da viabilidade de implantação de uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí – RS	2019	<i>Google Scholar</i>	J
Caroline Dias Brito; Luana Paula Farias de Souza; Priscilla Almeida Gama; Polianna Lima da Silva; Thayssa Karen Maciel da Costa	Implantação de soluções de plano de treinamento & desenvolvimento na panificadora Dias	2018	<i>Google Scholar</i>	K

Quadro 11 - Periódicos selecionados após a terceira etapa de filtros

(continua)

AUTOR	TÍTULO	ANO	PLATAFORMA	REFERÊNCIA
Acleirdes Júnior Assunção de Souza	Aplicação do plano-mestre de produção em uma pequena indústria panificadora do leste de Minas Gerais	2018	<i>Google Scholar</i>	L
Gabriele Ribeiro Guedes	Análise da aplicação da ferramenta FMEA em uma fábrica de pães congelados em Belo Horizonte - MG	2019	<i>Google Scholar</i>	M
Janaína Rodrigues Nogueira; Maurício Jhonny Loos	Diagnóstico das atividades de PPCP em uma indústria de alimentos	2017	<i>Google Scholar</i>	N
Audrey Arboite Camejo	Plano de negócios em administração: viabilidade de expansão de empresa do ramo alimentício	2020	<i>Google Scholar</i>	O
Vinicius Eduardo de Oliveira Dantas	Plano de negócio: Estudo da panificadora Nova visão	2018	<i>Google Scholar</i>	P

Quadro 11 - Periódicos selecionados após a terceira etapa de filtros

(continua)

AUTOR	TÍTULO	ANO	PLATAFORMA	REFERÊNCIA
Rafael Pereira Cerqueira; Yuri Carlos de Lima Monteiro; Rubens Aguiar Walker; Marcos dos Santos; Ruben Huamanchumo Gutierrez	Análise Estratégica como ferramenta para tomada de decisão na pequena empresa	2017	<i>Google Scholar</i>	Q
José Hélio Lima da Cunha	Diagnóstico das estratégias aplicadas em empresas do ramo de panificação da cidade de Aracaju - SE	2017	<i>Google Scholar</i>	R
Evandro Sousa; Sefisa Bezerra; Levi Leonido; Luís Aragão; Elsa Morgado	A influência e a percepção das cinco forças competitivas de Michael Porter no setor de panificação de Sobral - Ceará	2019	<i>Google Scholar</i>	S
Racir Tavares de Medeiros da Fonseca Ouriques	Diretrizes para a implantação da gestão estratégica de resultados em uma unidade produtiva de panificação e confeitaria de pequeno porte	2017	<i>Google Scholar</i>	T

Quadro 11 - Periódicos selecionados após a terceira etapa de filtros

(conclusão)

AUTOR	TÍTULO	ANO	PLATAFORMA	REFERÊNCIA
Poliana Gouveia Marinho	Proposta do planejamento estratégico e gerenciamento de projetos para implementação de uma empresa no ramo alimentício do Cariri paraibano	2016	<i>Google Scholar</i>	U
Tamiris de Mello	Proposta de planejamento estratégico para uma padaria na cidade de Chapecó/SC	2017	<i>Google Scholar</i>	V
Bruna Rodrigues Machado; Juliana Luíza Moreira Del Fiaco	Elaboração de mapas estratégicos para uma empresa de panificação	2019	<i>Google Scholar</i>	W

Fonte: Coleta de dados no material científico selecionado para pesquisa (2021).

Analisando a partir do ano de publicação de cada trabalho, foi possível elaborar o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Publicações de artigo por ano após a 3ª etapa de filtro

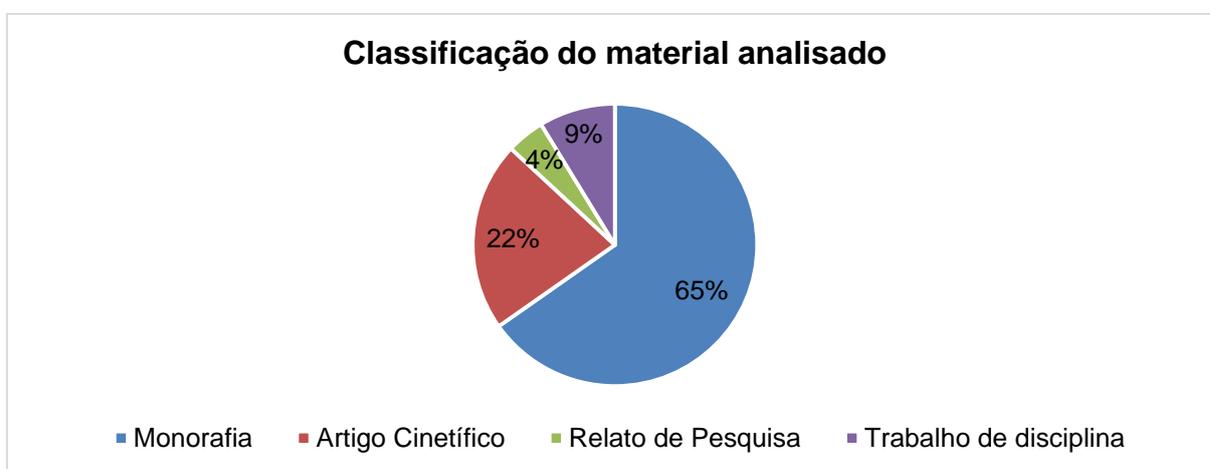


Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

É possível observar, pelo Gráfico 2 um número de publicações maiores nos anos 2017, 2018 e 2019, confirmando as percepções levantadas nas análises do Gráfico 1. Estes 3 anos formaram a base de análise desta presente pesquisa. Pode-se afirmar ainda, a relevância do tema na atualidade, e que existem pesquisas e interesse em geração de material científico sobre o tema.

Foi interessante classificar os trabalhos que seriam analisados quanto ao tipo de pesquisa de cada um. A maior parte trata-se de monografias, representando 65% do total, como apresenta o Gráfico 3.

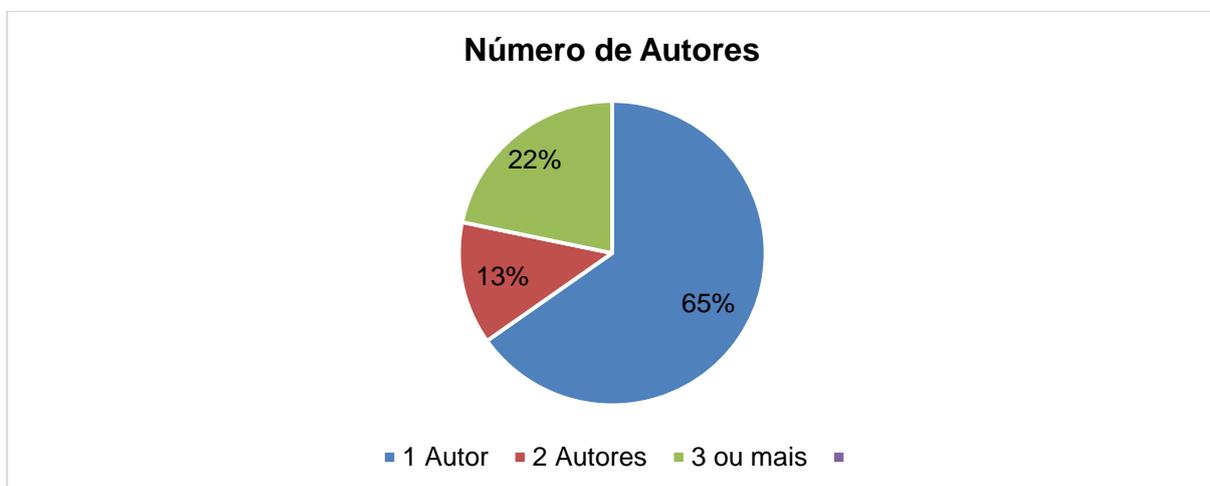
Gráfico 3 - Classificação do material analisado



Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

Por este motivo, conseqüentemente, a maioria das publicações possui apenas um autor, como apresenta o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Número de autores por publicação



Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

Depois de traçado o perfil dos periódicos selecionados, um próximo ponto a ser entendido foi o perfil dos autores. Tal análise buscou descobrir a quais áreas de estudo o tema gera interesse. Para este quadro foram analisados apenas as publicações classificadas como monografias/TCC. Os resultados estão presentes no Quadro 12 a seguir:

Quadro 12 - Curso dos autores das monografias selecionadas

Curso dos autores Monografias/TCC	Referências	Quantidade
Administração	D, G, H, J, O, P, R e V	8
Engenharia de Produção	I, L, T e U	4
Engenharia Mecânica	M	1
Ciências Contábeis	E	1
Pós-graduações	K	1

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

Os resultados demonstram um interesse maior no curso de Administração, embora se trata de um assunto que pode ser explorado em diversas formas em diversas aulas.

Outra análise possível por meio dos dados é destacada a fim de entender a importância do tema no cenário nacional, buscou-se, no Quadro 13, verificar em quais instituições e quais as regiões brasileiras os periódicos foram elaborados.

Quadro 13 - Universidade e estado das publicações

(Continua)

Referência	Universidade	Estado
A	UFC	CE
B	UFPE	PE
C	UNIP	SP
D	UCS	RS
E	UFPB	PB
F	UFSC	SC
G	UNESC	SC
H	UFJF	MG

Quadro 13 - Universidade e estado das publicações

(Conclusão)

Referência	Universidade	Estado
I	UFOP	MG
J	UCS	RS
K	IDAAM	AM
L	IFMG	MG
M	UFOP	MG
N	UFSC	SC
O	UNISUL	SC
P	UFRN	RN
Q	UFF	RJ
R	UFS	SE
S	UVA	CE
T	UFPB	PB
U	UFCG	PB
V	UFFS	SC
W	UNIEVANGÉLICA	GO

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

A leitura do Quadro 13 permite chegar à conclusão de que os trabalhos analisados foram escritos desenvolvidos em 19 diferentes universidades, localizadas em 12 estados diferentes. A Figura 7 representa no mapa do Brasil, o número de publicações em cada região do país.

Figura 7 - Número de publicações por região do Brasil



Fonte: Adaptado pelo autor (2021).

Os resultados desta análise comprovam mais uma vez a relevância do estudo independente da região. Como pode ser observado, diversas universidades, de todas as regiões do Brasil apresentaram publicações sobre a temática, comprovando a importância a nível nacional. Destaque para a região Nordeste que apresenta o maior número de obras, sendo responsável por 8 pesquisas.

Após uma análise estatística preliminar sobre as publicações, foi feita uma leitura geral das obras selecionadas a fim de classificar cada uma delas de acordo com os assuntos que abordam e avaliar aquelas que complementam o presente estudo.

A partir da leitura geral foi possível gerar o Quadro 14, que posiciona os artigos nos principais temas abordados em seu conteúdo.

Quadro 14 - Principais temas abordados nas bibliografias

Principais temas abordados	Bibliografias que abordam o tema
Planejamento estratégico	B, C, D, E, F, H, I, J, L, N, O, P, T, U, V e W
Setor de Alimentação	D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, R, S, T, U, V e W
Gestão de Custos	A, D, F, G, J, O e P
Logística	D e I
Engenharia do produto	D, I e M
Recursos Humanos	D e P

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

Pode-se observar que logicamente, a maior parte dos periódicos trata como principais temas o “planejamento estratégico” e o “Setor de Alimentação”. Porém, ainda com a utilização das palavras chave, alguns trabalhos fogem do foco principal desta pesquisa, abordando outros campos de estudo da Engenharia de Produção.

Além dos temas gerais classificados no Quadro 14, outro ponto relevante observado, foram as ferramentas e *softwares* que auxiliam a elaboração e execução do planejamento estratégico citados nas bibliografias selecionadas, visto que, este é o principal interesse deste estudo.

Os Quadros 15 e 16 apresentam os resultados desta busca:

Quadro 15 - Ferramentas do PE abordadas nas bibliografias

Ferramentas do PE	Bibliografias que mencionam em seu conteúdo
Análise SWOT	D, F, J, O, P, Q, T, U, V e W
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	E, T, V e W
5 forças de Porter	S e T
Matriz BCG	H e T
Análise PEST	T
SMART	T
Canvas	D

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

Quadro 16 - *Softwares* do PE abordados nas bibliografias

Softwares do PE	Bibliografias que mencionam em seu conteúdo
Tecnologia de Informação (TI)	C
MRP	N
<i>Open project</i>	U

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

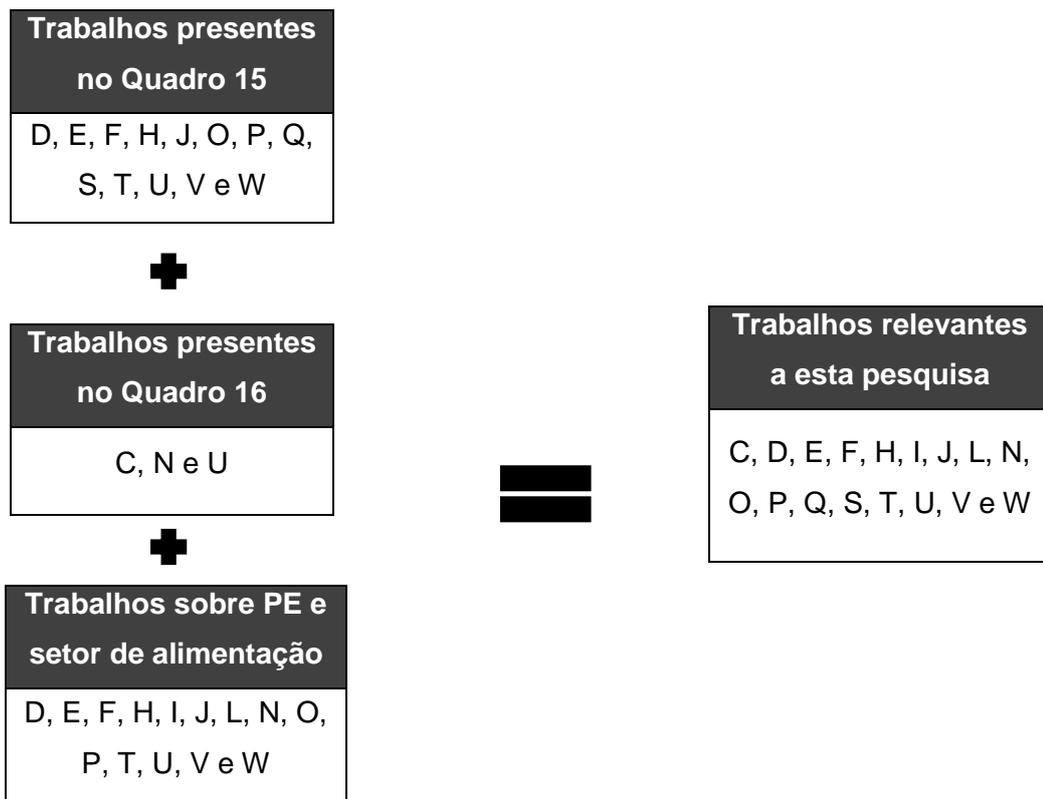
A análise conjunta dos Quadros 14, 15 e 16 permitiu que fosse feita uma última etapa de filtro dentre 23 artigos anteriormente selecionados, restando aqueles que realmente contribuíram para esta pesquisa.

Foram considerados relevantes todos os arquivos que aparecem nos Quadros 15 e 16, uma vez que o tema principal desta pesquisa está diretamente relacionado ao uso de ferramentas e *softwares* no planejamento estratégico.

Complementando esta lista, também foram julgados como relevantes, os estudos que aparecem concomitantemente nos temas “planejamento estratégico” e “Setor de alimentação” do Quadro 14, visto que este estudo busca avaliar como vem sendo utilizadas as ferramentas e *softwares* de PE no setor de panificação.

O resultado deste novo filtro resultou em 17 trabalhos, sendo 16 deles encontrados na plataforma *Google scholar* e 1 na plataforma Academia. Pode-se afirmar desta forma, que a base de dados que ofereceu um melhor resultado nas buscas foi o *Google scholar*. O esquema representado na Figura 8, detalha como foi realizada a última etapa de seleção dos trabalhos:

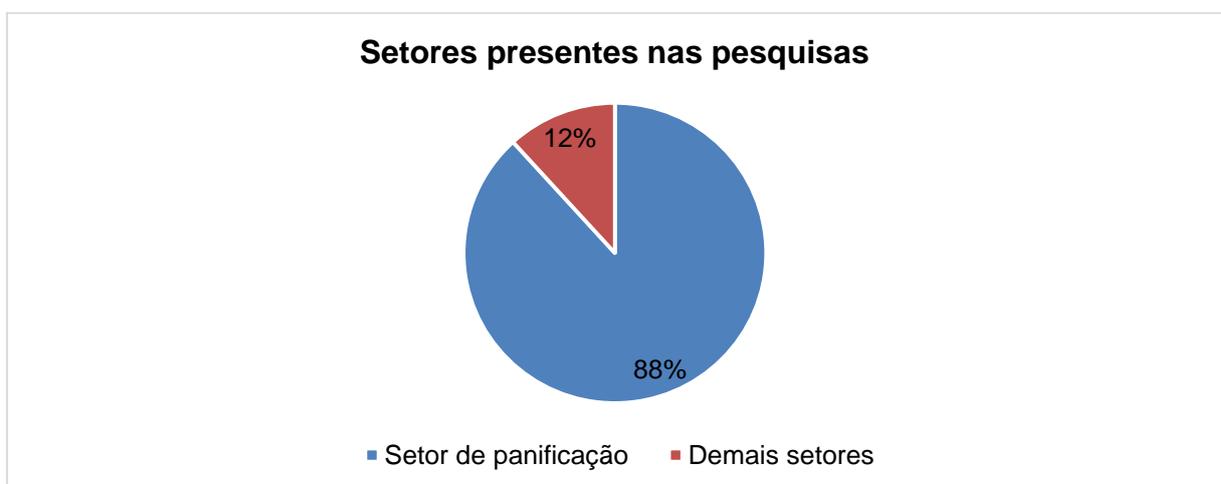
Figura 8 - Trabalhos relevantes a esta pesquisa



Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

Dentre as 17 pesquisas restantes nesta etapa, foi elaborado o Gráfico 5, que esboça quais destas obras estão diretamente voltadas ao setor de panificação.

Gráfico 5 - Setores presentes nas pesquisas



Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

Por meio da análise do Gráfico 5 é possível afirmar que a maior parte dos periódicos que seguem para a próxima etapa de análise estão diretamente ligados ao

setor de panificação, chegando a 88% das pesquisas. Este número demonstra um bom resultado no processo de seleção e análise quantitativa.

Outro fator analisado, foi o tipo de metodologia predominante entre os periódicos que foram filtrados, em busca de entender o principal perfil de pesquisa do tema proposto. O Quadro 17, apresenta o resultado deste levantamento.

Quadro 17 - Metodologias utilizadas nas pesquisas

Metodologias utilizadas	Referências das pesquisas
Estudo de caso	D, E, F, H, I, J, L, O, P, Q, S, T, U, V e W
Levantamento Bibliográfico	C
Pesquisa Exploratória	N

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

Como é possível observar, ocorre uma predominância de Estudo de caso entre as obras analisadas. São 15 Estudos de caso no total, e apenas um Levantamento Bibliográfico e uma Pesquisa Exploratória, demonstrando um grande interesse prático na temática de PE voltado para panificações

Finalizando este capítulo, foi elaborado O Quadro 18, que apresenta um resumo dos resultados obtidos nesta etapa:

Quadro 18 - Resumo da etapa de análise quantitativa

(Continua)

Levantamentos	Resultados
Ano das publicações	2016 – 2 Publicações 2017 – 6 Publicações 2018 – 7 Publicações 2019 – 6 Publicações 2020 – 2 Publicações
Classificação dos materiais	65 % Monografias 65% Apenas 1 autor
Perfil dos autores	Administração – 8 Autores Eng. de Produção – 4 Autores Eng. Mecânica – 1 Autor Ciências Contábeis – 1 Autor Pós-graduação – 1 Autor
Localidade das pesquisas	19 Universidades 12 Estados 5 Regiões Região com mais publicações: Nordeste 8
Principais temas abordados	Setor de alimentação – 19 publicações Planejamento Estratégico – 16 publicações

Quadro 18 - Resumo da etapa de análise quantitativa

(Conclusão)

Levantamentos	Resultados
Ferramentas citadas	Análise SWOT, <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), Canvas 5 forças de Porter, Matriz BCG, Análise PEST e SMART
<i>Softwares</i> citados	Tecnologia de Informação (TI), MRP e <i>Open project</i>
Trabalhos relevantes	C, D, E, F, H, I, J, L, N, O, P, Q, S, T, U, V e W
Setor de panificação	Presente em 85% dos trabalhos analisados
Metodologias	15 Estudos de caso 1 Levantamento bibliográfico 1 Pesquisa exploratória

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionado (2021).

Após submeter os periódicos selecionados a etapa de análise quantitativa, parte-se para uma nova etapa qualitativa, que objetiva responder os questionamentos apresentados na metodologia.

4.3 Análise qualitativa dos materiais selecionados

A análise quantitativa realizada anteriormente, traçou o perfil dos periódicos selecionados, por data, localização, tipo de pesquisa, dentre outros parâmetros, comprovando a relevância do tema pesquisado.

Nesta etapa, o objetivo será analisar os mesmos periódicos, porém voltado para uma análise qualitativa, com o intuito de responder, sobre as óticas dos autores selecionados e a análise desta pesquisa os seguintes questionamentos:

- Existem metodologias do planejamento estratégico exclusivas para panificações?
- Quais as principais dificuldades para implantar o PE em padarias/panificações?
- Quais os principais benefícios de implantar o PE em padarias/panificações?
- Quais ferramentas disponíveis no mercado podem ser utilizadas em empresas de pequeno porte?
- Quais os *softwares* de PE são viáveis para pequenas empresas?

4.3.1 Metodologias em planejamento estratégico exclusivas para o setor de panificações

Existem diversos tipos de metodologias para elaboração do planejamento estratégico, e isso não é segredo, porém a dúvida levantada é se existe alguma delas voltada especificamente para o setor de panificação.

O material consultado nesta pesquisa apresentou alguns indícios a esse respeito. Por meio deles, observou-se que alguns materiais retratam o PE em suas diversas etapas de elaboração e por isto apresentam a metodologia base utilizada no referencial teórico desta pesquisa.

Dos 17 artigos selecionados, 5 deles apresentaram de forma clara a linha de desenvolvimento do planejamento estratégico escolhida, citando os autores responsáveis e quais as etapas de elaboração. As metodologias que estão presentes nos artigos estão descritas a seguir.

Fantini (2017), autor do trabalho (F), destacado no Quadro 11, em sua monografia utilizou da metodologia de Biagio e Batocchio (2012). Esses autores defendem que o planejamento estratégico está dividido em 6 etapas. Visão, Missão, Cadeia de valores, Competências essenciais, Análise SWOT, e Definição dos objetivos e das metas. Já Bueno (2019), pesquisa (J), apresentada no Quadro 11, optou por seguir as diretrizes traçadas por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) que é representada pelo fluxograma da Figura 9:

Figura 9 - Fluxograma planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001).

Ouíques (2017) escreveu a monografia de referência (T), por sua vez optou pela metodologia de Silva e Gonçalves (2011) que afirmam a importância da criação

de um documento contendo as seguintes etapas: visão, missão, valores, objetivos, estratégias, indicadores e metas da organização.

Outra metodologia citada por Marinho (2016) em seu trabalho (referência (U)), foi a de Casarotto Filho (2002). Esta já é um pouco mais elaborada e dividida em um maior número de etapas. Marinho (2016) ainda destaca que não utiliza todas as etapas sugeridas na metodologia, adequando à realidade do seu estudo de caso. Segundo Casarotto Filho (2002) as etapas do PE são:

- Definição de Negócio, Missão e Visão;
- Unidades estratégicas de negócio;
- Análise dos ambientes interno e externo;
- Objetivos e metas;
- Definição de estratégia;
- Implementação;
- *Feedback* e controle;
- Plano de *marketing*;
- Análise de mercado;
- Aspectos demográficos, econômicos, tecnológicos, culturais, legais e políticos;
- Concorrentes;
- Fornecedores; e
- Segmentação de mercado.

Uma visão ainda mais completa para esta discussão, apresentada pelo autor da pesquisa (V), Mello (2017), apresenta cinco metodologias diferentes para a elaboração do PE. Estas metodologias já foram representadas anteriormente no Quadro 3, presente no capítulo 2.4 “planejamento estratégico no setor de panificação”. Mello (2017) complementa com uma comparação entre as metodologias e afirma que não existe uma única metodologia. Embora tenham pontos em comum, cada uma tem suas particularidades estruturada por seus idealizadores.

Analisando as individualidades de cada metodologia, observa-se que embora tenham muitos pontos em comum, e buscando o mesmo resultado, que seria a elaboração e implantação do planejamento estratégico, todas elas têm diferentes caminhos. Algumas mais simples, outras mais elaboradas, mas em nenhum material selecionado citou uma etapa que seja exclusiva para empresas do setor de panificação.

Outro ponto de destaque, é que nenhuma pesquisa dentre os que foram analisados, repete a metodologia do outro. Logo, não se pode afirmar, pela análise dos materiais selecionados, a existência de uma metodologia exclusiva para o setor, uma vez que provavelmente seria a escolha da maioria dos autores que escrevem a respeito do tema. Sendo assim, cabe ao gestor definir qual metodologia irá utilizar, selecionando a melhor opção que se encaixa a realidade da sua empresa.

4.3.2 Principais dificuldades de implantar o PE em padarias/panificações

Embora seja uma ferramenta muito eficiente para o desenvolvimento de um negócio, o planejamento estratégico muitas vezes não é utilizado pelos empreendedores brasileiros, principalmente se tratando de empresas de pequeno porte.

Em seu estudo, Nunes (2018) autor da pesquisa (H) (Quadro 11), afirma que a ausência do PE nas pequenas empresas se justifica pelo fato da maioria dos gestores julgarem a ferramenta como complexa e sofisticada, acreditando que o tempo necessário para sua idealização não valeria a pena.

Ainda no mesmo estudo, o autor afirma que o comportamento reativo e defensivo presente nas pequenas empresas pode ser um dos motivos da pouca utilização do PE. A ideia é traçar as estratégias a medida em que surgem as necessidades, porém nem sempre é a melhor opção.

Mello (2017) também contextualiza esta questão em sua pesquisa. A autora afirma que as pequenas empresas devem perceber que o PE não necessita de altos investimentos, nem ser muito complexo. Porém, é essencial que todos os trabalhadores do sistema participem do processo, para que tenha um resultado satisfatório.

Este é um dos motivos para a pouca utilização das ferramentas. A falta de mão-de-obra especializada implica na má utilização do PE, uma vez que o gestor sozinho pode não ser capaz de determinar todas as ações previstas no plano.

Não só os funcionários, mas o próprio empresário pode ser o motivo da pouca utilização do PE. Ainda de acordo com Mello (2017), a visão limitada e o conservadorismo dos pequenos empreendedores podem influenciar na falta de profissionalismo e de conhecimentos administrativos. Um administrador que não está

antenado a seus concorrentes e as mudanças de mercado, também não está preparado para traçar as estratégias competitivas corretas.

A ausência de planejamento pode ser um dos fatores de não utilização do PE, como ressalta Dantas (2018) em seu estudo (referência (P), Quadro 11). Na pesquisa desenvolvida pelo autor é possível verificar a elaboração de um plano de negócio para uma panificação que não possuía nenhuma diretriz estratégica. Ou seja, todas as decisões eram tomadas no momento em que surgia uma nova situação. A justificativa para a ausência de um PE eram falta de ferramentas e conhecimento técnico, bem como a sobrecarga com atividades que não permitiam a elaboração de estratégias.

Santos *et al.* (2017) complementa esta linha de pensamento ao apresenta dados em seu estudo (referência (Q), Quadro 11), de que 55% dos pequenos empresários não realizam um plano de negócio, e elenca os principais fatores para isto como: ausência de estrutura nas pequenas empresas, falta de conhecimento administrativo, sobrecarga de tarefas em um profissional; e centralização de poder.

Outro que cita limitações em seu trabalho é Mendes (2018) (referência (E), Quadro 11). Em seu estudo, o autor realizou entrevistas em 11 panificações, voltando suas atenções para o uso de indicadores de desempenho no PE. Segundo ele, a falta de experiência em planejamentos estratégico, e de conhecimento técnico por parte dos gestores é o principal limitador para o uso dos indicadores dentro das panificações. O autor apresenta dados a respeito da formação dos entrevistados e destaca que, dentre os entrevistados, 45% possui apenas o ensino médio completo, e 73% possui menos de 10 anos de experiência no ramo. Estes números comprovam a falta de experiência e de conhecimento técnico como realidade de muitos gestores.

Machado (2019), autor do estudo (W) (Quadro 11), também aborda em sua pesquisa algumas limitações para a utilização do PE. Em seu estudo de caso, realizado em uma panificação de pequeno porte, pode-se observar que o dono e administrador da empresa vem sofrendo com a dificuldade de acompanhar o mercado. Segundo a pesquisa, o gestor da empresa concluiu o ensino médio, mas não tem curso superior. Além disto, ele tem a característica de não se atualizar. “Falta informatização, propaganda e publicidade, estratégias de *marketing*, falta treinamento de funcionários, alinhamento de processos, controle de custos e análise de lucros.” MACHADO (2019, p 9). Para o autor a falta de conhecimento técnico limita o gestor fazendo com que ele tenha sempre atitudes conservadoras. Além de não se atualizar, o proprietário não confia em pessoas de fora da família para cargos gerenciais,

fazendo com que a empresa se torne cada dia mais ultrapassada, não acompanhando o mercado como deveria.

Como pode-se observar, esse levantamento afirma pontos em comum nas dificuldades de implantação do planejamento estratégico. O Quadro 19 a seguir faz um resumo dos principais motivos relatados nos trabalhos analisados:

Quadro 19 - Resumo da etapa de análise quantitativa

Dificuldades para implantação do PE	Artigos que abordaram
Falta de conhecimento técnico	E, P, Q e W
Falta de mão-de-obra especializada	V e W
Conservadorismo	V e W
Acreditam que a ferramenta é muito complexa	H e V
Ausência de estrutura na empresa	Q
Falta de experiência	E
Sobrecarga de tarefas do gestor	P e Q

Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionados (2021).

A falta de conhecimento técnico foi apontada como a principal razão para as padarias e panificações não utilizarem do planejamento estratégico no processo de gestão. Isto se dá ao fato de que alguns dos empreendedores no ramo iniciam seu negócio sem investimentos em formação e informações do campo de atuação. Como consequência, mesmo tendo bons resultados nos primeiros anos, a longo prazo não conseguem acompanhar os concorrentes, e são obrigados a encerrar as atividades.

4.3.3 Principais benefícios de implantar o PE em padarias/panificações

Como foi apresentado no capítulo anterior, a utilização do PE tem uma série de dificuldades impostas pelos gestores das padarias e panificações. Para quebrar o preconceito com o uso da ferramenta, é necessário entender quais as vantagens advindas desse recurso, especialmente para o setor em estudo. Nessa seção são apresentados os principais benefícios do PE que foram citados nas bibliografias analisadas.

Marinho (2016) apresentou os componentes do planejamento estratégico para o proprietário da panificadora Dona Bina e alguns deles foram colocados em prática. De maneira geral, o feedback demonstrou que a empresa obteve uma visão mais ampla de suas estratégias, garantindo maior competitividade e sustentabilidade.

No Quadro 20 são destacadas as etapas do PE utilizadas na panificadora Dona Bina, e quais os benefícios gerados à empresa:

Quadro 20 - Benefícios do PE na panificadora Dona Bina

Componente do planejamento estratégico	Principais vantagens geradas
Estabelecimento da Missão e Visão	Definiu melhor o que é a organização, seus objetivos e metas. A visão estratégica foi convertida em metas que facilitaram para alcançar os objetivos.
Análise do mercado	Melhor definição do nicho de mercado, e monitoramento dos concorrentes que permitiram melhores tomadas de decisão
Análise da matriz SWOT	Permitiu que a empresa enxergasse suas principais fraquezas no <i>marketing</i> e mão de obra especializada para produção.
4 P's do <i>marketing</i> (Produto, Preço, Praça e Promoção)	No fator produto, permitiu a criação da logomarca e no fator promoção, passaram a ser utilizadas novas estratégias como: Degustação de produtos, cartões de visita e utilização de redes sociais

Fonte: Adaptado de Marinho (2016).

Outro estudo que vale ressaltar é o de Fantini (2017) que descreveu um plano de negócio para a expansão de uma doceria. Uma das etapas do processo foi elaborada uma pesquisa de mercado com o objetivo de identificar os principais concorrentes, potenciais consumidores, novas oportunidades de mercado e melhorar a interação entre empresa e consumidor. Também foi elaborado um plano de *marketing*, com o intuito de traçar estratégias de diferenciação.

Como resultado, a expansão se mostrou viável, visto que o plano de *marketing* foi traçado de acordo com o resultado da pesquisa, buscando a diferenciação do

produto, por meio de personalização e qualidade. Além disto, a empresa buscou investir mais em redes sociais, melhorando a comunicação com o público alvo. Estas estratégias deram a empresa um diferencial em relação aos concorrentes.

Trazendo uma visão um pouco diferente, Nunes (2018) realizou um estudo de caso em duas empresas no ramo da panificação que são gerenciadas por dois sócios. O autor destaca, que as duas empresas foram abertas de forma emergente, pela oportunidade visto por parte dos proprietários. Em entrevista, os sócios relataram que foi elaborado um planejamento estratégico no início da história das empresas, porém não teve continuidade em sua execução.

Embora isto não tenha causado grandes problemas para a gestão das empresas, o que é justificado pelo fato de que algumas etapas do PE foram seguidas, devido a visão empreendedora dos proprietários. “Souberam realizar análises dos ambientes externo e interno, identificar oportunidades e ameaças, decidir sobre objetivos e estratégias e controlar os resultados da empresa.” NUNES (2018, p. 85).

A análise destes fatores, permitiu que os gestores tomassem melhores decisões estratégicas, e ampliou a visão do negócio a longo prazo, demonstrando uma necessidade de estar em constante atualização e profissionalização das empresas. Nesse sentido, buscou-se investimentos em novas tecnologias e novos sistemas, que ofereceram uma análise melhor do fluxo de informações, concedendo melhor controle aos gestores, e se mantendo alinhados ao mercado e aos concorrentes em constante evolução.

Dantas (2018), também observou em sua pesquisa a importância da análise ambiental. Por esse meio, foi possível entender as características do mercado consumidor da panificadora Nova Visão, onde foi realizado o estudo. Foi constatado que os principais diferenciais esperados pelos consumidores eram a variedade e qualidade dos produtos, assim como o atendimento diferenciado. Desta forma, a empresa traçou as melhores decisões a serem tomadas em busca destes objetivos, confirmando a necessidade de seguir um bom plano de negócios para a perpetuação da panificadora.

Em sua pesquisa, Santos (2017), destacou a importância do PE para as empresas de pequeno porte. Foram aplicados questionários em 4 diferentes empresas não identificadas do ramo de panificação, onde destacou-se a falta de planejamento estratégico em 75% delas.

Como resultado, em um momento de crise e instabilidade, a única empresa que tinha um planejamento estratégico bem definido, conseguiu enxergar oportunidades, ganhando mais espaço no mercado. Dentre as demais empresas, duas delas enfrentaram sérias dificuldades, mas conseguiram se manter no mercado, enquanto a outra não resistiu a crise e teve que encerrar as atividades. Isto comprova a importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas sobreviverem em momentos de instabilidade.

De maneira geral, a análise dos trabalhos pôde demonstrar as diversas vantagens de se utilizar o planejamento estratégico no setor de panificações. Embora alguns dos estudos não tenham descrito todas as etapas do PE, destaca-se que as principais vantagens citadas pelos autores foram a de melhorar as tomadas de decisão por parte dos gestores e o acompanhamento do mercado com a análise ambiental.

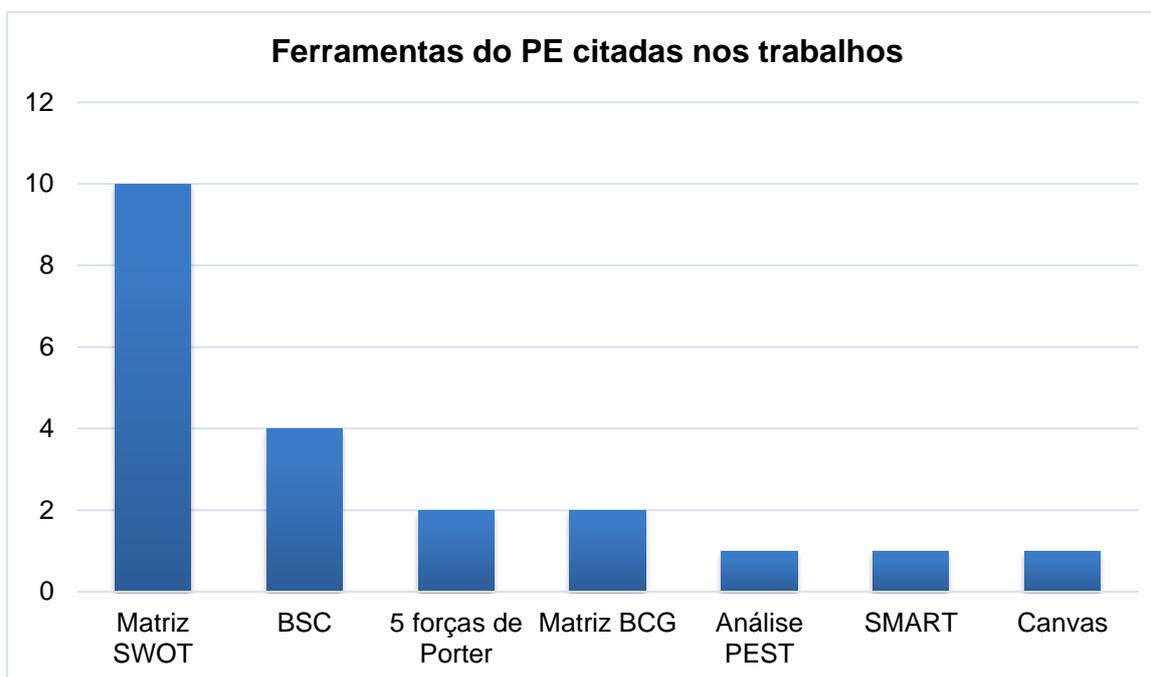
Não por coincidência, a análise SWOT foi a ferramenta mais utilizada nos artigos. Este tipo de análise permitiu que as panificadoras reafirmassem suas qualidades e investissem recursos para melhorar em relação as fraquezas. Com isto, os gestores buscaram novos investimentos em sistemas de controle e tecnologias internas, além de buscar uma elaboração de novos planos de *marketing*. Desta forma, o PE conseguiu preparar melhor as pequenas panificadoras para as mudanças futuras, além de gerar um diferencial competitivo enorme em relação aos concorrentes que não utilizam desta metodologia.

4.3.4 Ferramentas do planejamento estratégico utilizadas por empresas de pequeno porte

Existem no mercado diversos tipos de ferramentas que podem auxiliar na elaboração e execução do planejamento estratégico. Nessa seção busca-se analisar aquelas que foram citadas entre os periódicos selecionados, destacando quais são viáveis para a utilização em pequenas empresas.

No Gráfico 6 baseado no Quadro 15, é apresentada a relação número de materiais científicos por ferramentas do PE.

Gráfico 6 - Ferramentas do PE citadas nos trabalhos



Fonte: Elaborado por meio das informações do material científico selecionados (2021).

A análise do Gráfico 6, demonstra que a ferramenta mais utilizada pelos autores foi a matriz SWOT, estando presente em 10 dos 17 trabalhos selecionados. Também conhecida como FOFA em português, essa ferramenta tem diversas vantagens que justificam ser a mais utilizada. A primeira delas é o fácil entendimento e praticidade de execução.

FOFA significa Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Os seja, a matriz é basicamente um *brainstorming* de ideias que analisa o ambiente interno (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo da organização (Oportunidades e Ameaças), relacionando os ambientes e facilitando as tomadas de decisão.

Além de ser uma ótima ferramenta para se situar no mercado, qualquer pessoa pode aplicá-la em empresas de todos os portes e setores. A ferramenta pode ser gratuita, o que é mais um ponto positivo, e comprova que para inovar não é preciso necessariamente ter altos investimentos. Estes fatores comprovam que a matriz SWOT, pode e deve ser utilizadas em panificadoras de pequeno porte.

O BSC ou *balanced scorecard* foi a segunda ferramenta mais citada. Como apresentado no referencial bibliográfico, o BSC baseia em quatro perspectivas: Financeira, cliente, processos internos e aprendizado/crescimento.

A ferramenta funciona como um indicador de desempenho tanto dos ativos tangíveis como dos intangíveis. O objetivo é alinhar as quatro perspectivas. Entender

o que o cliente deseja, analisar internamente como estão os processos operacionais, controlar a questão financeira da empresa e investir em novas ferramentas, equipamentos e na capacitação de funcionários.

É uma ferramenta que exige um pouco mais de capacitação para ser utilizada, porém, é de baixo custo e gera bons resultados tanto a curto quanto a longo prazo. Desta forma, recomenda-se também que seja utilizada por pequenas panificadoras.

Em seguida temos as 5 forças de Portes e a Matriz BCG, que aparecem em 2 trabalhos cada. A primeira ferramenta, bastante conhecida, segundo Sousa *et al.* (2019), se baseia nos seguintes fatores: ameaça de novos concorrentes, rivalidade com os concorrentes existentes, possíveis produtos ou serviços substitutos, poder de compra dos potenciais clientes e poder de negociação dos fornecedores.

Nota-se uma semelhança com a metodologia da Matriz SWOT, uma vez que ambas as técnicas têm como base a análise ambiental. Trata-se de uma ferramenta de simples aplicação, que pode ser utilizada em todos os setores e em empresas de todos os portes. Além disto, é recomendada tanto para análise de viabilidade de abertura, quanto para acompanhamento e movimentação de mercado.

A Matriz BCG, por sua vez, foca na análise dos próprios produtos ou serviços que a empresa fornece, para entender quais os melhores investimentos a serem feitos. A ideia é avaliar os produtos/serviços de acordo com a participação na geração de lucros da empresa e qual a necessidade de investimento para obter este retorno.

Como já apresentado na revisão bibliográfica deste estudo, seção 2.5.1 pág. 35, os produtos podem ser divididos em quatro quadrantes: “Estrela”, alta rentabilidade e alto investimento. “Vaca-leiteira”, alta rentabilidade e baixo investimento. “Ponto de interrogação”, baixa rentabilidade e alto investimento. “Vira-lata”, baixa rentabilidade e baixo investimento.

Embora seja uma ferramenta de fácil entendimento, para que seja colocada em prática de maneira eficiente, é preciso que o gestor da empresa tenha um bom controle dos custos das mercadorias, e da venda dos produtos. Apesar de empresas de pequeno porte terem a facilidade de acompanhar estes dois fatores, por produzir e vender pouco, no caso de padarias, mesmo que sejam pequenas, o *mix* de produtos normalmente é extenso. Por este motivo, recomenda-se a utilização de algum tipo de *software* ERP, pois de maneira manual, dificilmente o gestor conseguirá acompanhar a real participação dos produtos no lucro da empresa.

Desta forma, pode-se dizer que é uma técnica muito válida para ser utilizada no setor de panificação, porém, requer um bom preparo dos gestores e da estrutura da panificadora.

As últimas três ferramentas, a análise PEST, SMART e Canvas, que apareceram somente em um estudo, respectivamente valem ser comentadas. A Análise PEST, é a única que não foi explicada anteriormente na revisão bibliográfica. De acordo com Fernandes e Berton (2005), a análise é feita baseada em quatro ambientes: político, econômico, social e tecnológico. Dentro destes, são atribuídas variáveis ambientais que são avaliadas com pesos de 1 a 5, onde 1 representa uma ameaça/oportunidade de baixa relevância e 5 representa uma oportunidade/ameaça muito relevante.

Após a distribuição dos pesos, utiliza-se uma equação para calcular a média entre as oportunidades e ameaças, que é basicamente o somatório dos pesos, sobre o número de variáveis. Ouriques (2017) sugere a utilização da análise PEST em uma panificadora. Em seu estudo, o próprio gestor foi o responsável por atribuir os pesos as variáveis levantadas, gerando resultados significativos na análise de oportunidades e ameaças, comprovando que a técnica pode ser utilizada no setor.

Esta é mais uma ferramenta, diretamente relacionada a análise ambiental, assim como a matriz SWOT e as 5 forças de Porter, demonstrando que esta etapa tem uma importância bastante significativa para as panificadoras. Cabe ao gestor responsável, definir qual das técnicas escolher, ou até mesmo utilizar de todas elas, como foi o caso da pesquisa de Ouriques (2017).

É na pesquisa do mesmo autor que está citada a ferramenta SMART, embora não tenha sido realmente aplicada no estudo de caso. Esta técnica está diretamente ligada a criação de metas que contenham os 5 princípios: Específicas (*S Specific*), mensuráveis (*M Mensurable*), alcançáveis (*A Attainable*), relevantes (*R Realistic*) e temporal (*T Time bound*). Portanto, deve ser utilizada após a etapa de análise ambiental, onde o gestor define as metas e objetivos da empresa.

É uma ferramenta que pode ser utilizada no setor de panificação, mesmo que esta seja de pequeno porte. Funciona como uma ótima estratégia para que a empresa busque objetivos futuros, que sejam condizentes com a sua realidade.

O *Business Model Generation* (Canvas) foi desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur no ano de 2004, com o objetivo de desenvolver um Modelo de Negócios que todos compreendam: de fácil descrição, que facilite a

discussão (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Como já abordado no referencial bibliográfico, a técnica consiste em um quadro, composto por nove componentes, divididos em quatro questionamentos como mostra o Quadro 21.

Quadro 21 - Modelo Canvas

Como?		O que?	Quem?	
Parceiros chave	Atividades chave	Proposta de Valor	Relacionamento com os clientes	Segmentos de clientes
	Recursos chave		Canais	
Estrutura de Custos		Fluxo de receitas		
Quanto?				

Fonte: Adaptado Zschornack e Pretto (2019, p. 3).

A ferramenta foi aplicada por Locatelli (2019) em seu estudo. Essa metodologia foi aplicada uma primeira vez e aprimorada após ouvir a opinião de potenciais clientes, servindo como base de a pesquisa e como referência para analisar a viabilidade de abertura de uma loja de bolos.

Analisando a ferramenta, pode-se afirmar que é possível utilizá-la tanto na etapa de elaboração do plano de negócios, quanto posteriormente, já com a empresa funcionando. É recomendada para pequenas empresas, e pode ser muito útil no setor de panificação.

Ao descrever as ferramentas destacadas anteriormente pode-se concluir que todas as sete podem ser utilizadas por padarias de pequeno porte. Destaca-se que nenhuma delas tem um custo direto para serem utilizadas, porém, é recomendável que os gestores sejam capacitados, adquirindo bom conhecimento antes de aplicar as ferramentas, e que as empresas utilizem de *softwares* ERP que facilitem a análise do fluxo de informações.

4.3.5 *Softwares* de PE viáveis para pequenas empresas

A seção anterior apresentou uma série de ferramentas para o PE que podem ser utilizadas em pequenas panificadoras. Embora a utilização destas possa acrescentar muito na gestão dessas empresas, em alguns casos, é necessário associar o uso das ferramentas com *softwares* empresariais para se obter melhores resultados no planejamento.

O processo de busca por *softwares* de PE dentro dos periódicos selecionados não foi muito satisfatório, encontrando resultados em apenas três trabalhos, como apresentado no Quadro 16.

Junior (2018) elaborou seu trabalho voltado para a utilização da Tecnologia de Informação (TI) dentro do planejamento estratégico. O autor define a TI como um “conjunto de ferramentas e sistemas que possibilitam a criação, organização, classificação, armazenamento, recuperação e distribuição de dados”.

Pode-se afirmar então, que a TI não resume em um *software* específico, mas sim em um conceito de utilizar sistemas computacionais no processo de gestão. De acordo com o mesmo autor, o TI é fundamentado na utilização de *hardwares*, *softwares*, sistemas de telecomunicação e gestão de dados.

A tecnologia de informação pode ser considerada, atualmente, como uma tendência muito forte de mercado, podendo ser utilizada em todos os segmentos, aumentando a produtividade, ampliando os conhecimentos sobre o próprio negócio e reduzindo custos. Especialmente em se tratando do planejamento estratégico, as ferramentas de TI podem ser um grande diferencial para que a empresa tenha um domínio maior sobre todas as suas informações internas.

O MRP por sua vez é um tipo de ferramenta que se encaixa neste perfil citado. Presente no trabalho de Nogueira (2017), estes sistemas têm a característica de compreender a previsão de demanda dos produtos acabados, organizando a matéria prima necessária, os prazos para produzir e a capacidade de produção. O objetivo é alinhar estes três componentes, para que os recursos estejam disponíveis, a produção não tenha que parar, e ao mesmo tempo não se tenha excessos de estoque.

Fenerich (2016), destaca algumas vantagens e desvantagens de utilizar o MRP, no Quadro 22 é possível visualizar o que foi relacionado neste estudo.

Quadro 22 - Vantagens x Desvantagens do MRP

Fatores positivos	Fatores negativos
Controle de operações	Valores fixos de <i>lead time</i>
Determinação e cumprimento de prazos	Grande investimento em <i>software</i>
Programação de compras	Utilização de capacidade infinita
Identificação de faltas e excessos	Possibilidade de falta de integração com o planejamento e com a produção
Possibilidade de trabalhos com estruturas complexas	

Fonte: Fenerich (2016).

Os sistemas MRP podem ser muito úteis no setor de panificação, especialmente pela dificuldade de controle de produção em um tipo de empresa com um mix de produtos tão extenso. Desta forma, os custos com estoques e perdas podem ser reduzidos, gerando uma vantagem competitiva. Porém, como fator negativo, os custos de implantação e manutenção deste tipo de sistema podem ser elevados, dificultando a sua utilização em pequenas empresas.

O *Open Project* é um *software* voltado para o gerenciamento de projetos e que foi escolhido por Marinho (2016) para estudar a implementação de uma empresa no setor de panificação. Segundo o autor, a ferramenta auxilia na disseminação das informações necessárias de maneira mais eficiente, permitindo maior controle e acompanhamento do trabalho a ser feito.

O mesmo autor utilizou, na pesquisa desenvolvida, alguns recursos oferecidos pelo programa, um exemplo é a simulação do gráfico de *gantt*, que permite uma previsão do tempo necessário para a execução de um projeto. Dentro do gráfico, é possível identificar a duração de cada tarefa, permitindo que o gestor acompanhe o andamento do projeto.

Outro recurso oferecido é o Diagrama de rede. Esta técnica permite um acompanhamento em tempo real de cada tarefa, com data de início, término e percentual completo das atividades. Pode ser associada ao gráfico de *gantt*, que fornece uma visão mais ampla do projeto, oferecendo ao gestor o poder de interferir diretamente nas atividades que estejam com algum atraso.

Marinho (2016) destaca que a utilização de *softwares* de gerenciamento de projetos como o *Open Project*, gera bons resultados, especialmente pela

padronização de métodos e processos de trabalho. Além disto, oferece a facilidade de acesso à informação por parte de toda a equipe envolvida no projeto, melhorando o gerenciamento e aumentando as chances de alcançar os objetivos.

Sendo assim, recomenda-se a adoção da ferramenta para panificadoras de pequeno porte, especialmente para a elaboração do planejamento estratégico. Além de oferecer os benefícios citados, o *software* é gratuito, permitindo que a empresa melhore seu rendimento, sem aumentar seus custos.

De maneira geral, pode-se afirmar que a utilização de *softwares* de PE no setor de panificações ainda é muito pouco explorada. Como foi apresentado, os benefícios podem ser significativos para a empresa, por isto recomenda-se que os empreendedores do setor procurem opções de programas que possam agregar sem necessitar de altos investimentos, como é o caso do *Open Project*.

5 CONCLUSÃO

A análise bibliométrica realizada nesta pesquisa, permitiu entender a relevância do planejamento estratégico para o setor de panificação. A análise quantitativa dos trabalhos, demonstrou que o tema vem sendo muito explorado em pesquisas recentes no cenário nacional, especialmente pela representatividade do setor de panificação na economia brasileira.

Destaca-se que padarias de pequeno porte, em muitos casos não utilizam o PE embora, tenha sido comprovado que um bom planejamento pode trazer uma série de benefícios. A maioria dos gestores que não faz uso da ferramenta tem noção de que esta possa melhorar os números e a vida da empresa a longo prazo.

A análise das metodologias citadas nos trabalhos estudados não permitiu afirmar que existam metodologias de PE exclusivas para o setor de panificação. Em relação as principais dificuldades apontadas pelos gestores para utilizar o PE, destaca-se a falta de conhecimento técnico, mão-de-obra especializada e experiência, além da característica conservadora dos gestores, que muitas vezes acreditam que a ferramenta é muito complexa para ser utilizada.

Os principais benefícios da utilização do planejamento estratégico citados pelos autores foram, a melhoria nas tomadas de decisão por parte dos gestores e o acompanhamento do mercado com a análise ambiental, que permite a elaboração de um diagnóstico aplicável.

Em relação a utilização de técnicas que auxiliam no PE, que é o foco principal deste trabalho, foi encontrado no material pesquisado, sete tipos de ferramentas e três estudos que destacam o uso de *softwares*.

A utilização das ferramentas identificadas nas bibliografias foi comprovadamente eficiente, demonstrando uma tendência ainda maior que padarias e panificadoras adotem a ideia nos próximos anos. Embora tenha tido uma boa representatividade nas bibliografias, acredita-se que o tema possa ser mais explorado em futuras pesquisas.

Já em relação aos *softwares* de PE, a conclusão foi de que o tema ainda é muito pouco explorado neste nicho de mercado. Somente 3 trabalhos abordam o assunto, sendo que em apenas um deles foi de fato recomendada a utilização de um *software* específico. Dada a expectativa de retorno que a utilização destes tipos de programas possa oferecer, recomenda-se que sejam desenvolvidas mais pesquisas voltadas para este assunto.

Por fim, o presente estudo atingiu os objetivos propostos, contribuindo para uma maior discussão futura sobre as ferramentas e *softwares* do planejamento estratégico disponíveis para padarias de pequeno porte. Para pesquisas futuras, é a realização de um diagnóstico da evolução dos serviços e produtos ofertados nas padarias que afetam o conceito do negócio. Sugere-se também a busca de mais técnicas e ferramentas para a implantação do PE no setor, especialmente *softwares*, visto a pequena quantidade de pesquisas encontradas neste tema.

REFERÊNCIAS

ABIP, Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Indicadores da Panificação e Confeitaria 2018**. Brasília, DF: ABIP; ITPC, 2019. Disponível em: <<http://www.agenciazaga.com/INDICADORES-DA-PANIFICA%C3%87%C3%83O-E-CONFEITARIA%20BRASILEIRA%202018.pdf>> Acesso em: 06 fev. 2019.

ABIP, Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Indicadores da Panificação e Confeitaria 2019**. Brasília, DF: ABIP; ITPC, 2019. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2020/02/INDICADORES-DA-PANIFICA%C3%87%C3%83O-E-CONFEITARIA-EM-2019-2.pdf>> Acesso em: 12 jun. 2020.

ANDRADE, Arnaldo rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BASTOS, Thays Lins Galvão de Albuquerque. **Proposta de um planejamento estratégico para uma empresa de panificação e confeitaria de Natal/RN**. 2013. 80f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia), Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

BERTERO, Carlos Osmar. **Gestão empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2009.

BIAGIO, Luiz Arnaldo, BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. 2 ed. São Paulo: Editora Manole, 2012.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2019.

BRAGA, Vinicius Sobreira *et al.* **Planejamento Estratégico apoiado por software: pesquisa-ação em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 1 ed. Florianópolis: *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 2016.

BRITO, Caroline Dias *et al.* **Implantação de soluções de plano de treinamento e desenvolvimento na Panificadora Dias**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto de Desenvolvimento da Amazônia, Manaus, 2018.

BUENO, Victor Koch. **Estudo de viabilidade e implantação de uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí-RS**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Caxias do Sul, São Sebastião do Caí, 2019.

CAMEJO, Audrey Arboite. **Plano de negócios em administração: viabilidade de expansão de empresa do ramo alimentício**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade do Sul de Santa Catarina, São Leopoldo, 2020.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projetos de negócio: estratégia e estudos de viabilidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CUNHA, José Hélio Lima da. **Diagnóstico das estratégias aplicadas em empresas do ramo de panificação da cidade de Aracaju-SE.** Monografia (Graduação em Administração) Departamento de Administração. Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, SE: 2017/2.

DANTAS, Vinicius Eduardo de Oliveira. **Plano de negócio da Panificadora Nova Visão.** 2018. 138f. Monografia (Graduação em Administração), Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

DOS SANTOS, Marcos; GUTIERREZ, Ruben Huamanchumo. **Análise estratégica como ferramenta para tomada de decisão na pequena empresa.** Rio de Janeiro: Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 2017.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. **Corporate Strategic Planning and Information & Communication Technology Planning: a project-based approach.** Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 3, 2017.

FANTINI, Willian; VERONESI, Joana da Costa. **Plano de negócio de expansão da doceria fantini bolos e doces.** Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

FENERICH, Francielle Cristina. **Administração dos sistemas de operações.** 1 ed. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHIMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza UEC, 2002. Apostila.

GUEDES, Gabriele Ribeiro. **Análise da aplicação da ferramenta FMEA em uma fábrica de pães congelados em Belo Horizonte - MG.** Monografia (Graduação em

Engenharia Mecânica), Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

JÚNIOR, Antonio de S.S; SILVA, Maria C.; SALCEDO, Diego A.; FERREIRA, Ingrid N. C. **Planejamento Estratégico e Gestão da informação**: Estudos das dificuldades a partir da teoria da ação, 2020.

JÚNIOR, Peter Jandl. **Planejamento estratégico de Tecnologia de Informação**, São Paulo: UNIP, 2018.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LANZARIN, Lovenir José; ROSA, Marisa Olicéia. **Marketing pessoal**: uma poderosa ferramenta para ser um profissional de sucesso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco: Revista Científica Eletrônica de Administração, 2011.

LIMA, J. M. (2011). **GEPLANES**: Do Planejamento à Execução da Estratégia [Manual]. Belo Horizonte: LinkCom Soluções em TI, 2011.

LOCATELLI, Renata. **Análise de viabilidade de implantação de uma loja de bolos na cidade de Garibaldi/RS**. Monografia (Graduação em Administração), Universidade de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, 2019.

LOURENÇO, Renata Luiza de Araújo. **Planejamento estratégico da Panificadora Grão de Trigo**. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. 6 ed. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2010. 196 p.

MACHADO, Bruna Rodrigues. **Elaboração de mapas estratégicos para uma empresa de panificação**. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Unievangélica, Goiás, 2019.

MARINHO, Poliana Gouveia. **Proposta do planejamento estratégico e gerenciamento de projetos para implementação de uma empresa no ramo**

alimentício do cariri paraibano. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Campina Grande, Sumé, 2016.

MELLO, Tamiris de. **Proposta de planejamento estratégico para uma padaria na cidade de Chapecó/SC.** Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal da Fronteira do Sul, Chapecó, 2017.

MENDES, Pedro Henrique Martins. **Análise do uso de indicadores de desempenho por panificadoras localizadas no Município de João Pessoa.** Monografia (Graduação em Ciências Contábeis), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOTTA, Lucas da Silveira. **Proposta de implantação de um modelo gerencial de demonstrativo de resultado do exercício:** um estudo de caso aplicado à uma pequena padaria. Monografia (Graduação em Administração), Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2016.

NOGUEIRA, Janaína Rodrigues; LOOS, Mauricio Johnny. **Diagnóstico das atividades de PPCP em uma indústria de alimentos.** Diagnóstico, v. 38, n. 17, 2017.

NUNES, Victoria Torres. **Formação de estratégia na pequena empresa:** o caso das empresas Torres ao panificador e Snell. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y. **Business model generation:** inovação em modelos de negócios. São Paulo: Alta Books Editora, 2011.

OURIQUES, Racir Tavares de Medeiros da Fonseca. **Diretrizes para a implantação da gestão estratégica de resultados em uma unidade produtiva de panificação e confeitaria de pequeno porte.** Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PAGNONCELLI, Dernizo; DE VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Construindo estratégias para vencer!** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

PEREIRA, Beneildo Rodrigues Oliveira *et al.* Smart Bakery. **Estudo Prospectivo sobre Internet das Coisas (IoT) Aplicadas ao Setor de Panificação.** Cadernos de Prospecção, v. 12, n. 1, p. 92, 2019.

PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; SCHROEDER, E. A.; DOLCI, D. B. **Limitações digitais e suas causas e consequências na efetividade do uso do site trello no planejamento estratégico de uma secretaria de educação à distância de uma universidade federal.** EmRede - Revista de Educação a Distância, v. 6, n. 1, p. 69-85, 18 jul. 2019.

PISTORIUS, C. W. I.; UTTERBACK, J. M. **The death knells of mature technologies.** *Technological Forecasting and Social Change*, New York, 1995.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRIETO, Vanderli Correia *et al.* **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard.** *Gestão & Produção*, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006

RÊGO, Sérgio Alexandre Tosta Guimarães; DE SOUZA, Lenilson Marques; JUIZ, Paulo José Lima. **Análise Exploratória de Patentes Relacionadas a Softwares de Gestão Estratégica.** *Cadernos de Prospecção*, v. 11, n. 5, p. 1765, 2018.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios – SEBRAE.** Núcleo de Comunicação, Brasília, 2007.

SANTOS, Leandro Dorneles dos *et al.* **Qualidade percebida na estruturação de um planejamento estratégico através do software SCOPI.** Santa Maria: Encontro dos investigadores da qualidade, 2015.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SARAIVA, Lailla Fonseca. **Elaboração de um plano de negócio de uma confeitaria de pequeno porte.** Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2019.

SCOPI. **Conheça as funcionalidades do Scopi.** Disponível em: <<https://www.scopi.com.br/tour-software-de-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 14 set. 2020

SEBRAE. **Como criar um empreendimento de panificação de confeitaria.** Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1F052F68F60C507D832576B70060DA88/\\$File/NT0004390A.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1F052F68F60C507D832576B70060DA88/$File/NT0004390A.pdf)> Acesso em: 10 jun. 2019.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Tecnologia e Inovação na Panificação e Confeitaria,** 2017. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/encarteinovacaoetecnologia.pdf>> Acesso em: 5 ago. 2020.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso editores, 2004.

SERRAT, Olivier. The SCAMPER technique. In: **Knowledge Solutions**. Springer, Singapore, 2017.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Editora Ibpex, 2007.

SILVA, Adriana Lopes da. **Ferramentas do Planejamento Estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas**. Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde, v. 8, n. 1, 2018.

SILVA, Flávia de Araújo e GONÇALVES, Carlos Alberto. Artigo. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria. vol. 4. n. 3. São Paulo, 2011.

SILVA, Wallace Alves da et al. **A contribuição estratégica da Tecnologia de Informação (TI) na Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas**. Monografia (Pós-graduação em Contabilidade), Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2015.

SILVEIRA, D.T.; GERHARDT, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SOARES, George Nunes; CIRINO, Miguel Adriano Gonçalves; CARVALHO, André Róscio de. **Caracterização do sistema de planejamento e controle de execução de uma empresa de pequeno porte**. Ponta Grossa: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2016.

SOUSA, Evandro *et al.* **A influência e a percepção das cinco forças competitivas de Michael Porter no setor de panificação de Sobral-Ceará**. Revista Internacional de Ciências, Tecnologia e Sociedade, v. 2, n. 3, p. 25-50, 2019.

SOUZA, Acleirdes Júnior Assunção de. **Aplicação do plano-mestre da produção aplicado em uma pequena Indústria panificadora do leste de Minas Gerais**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Instituto Federal de Minas Gerais, Governador Valadares, 2018.

SOUZA, Arilson Moreira de; COSTA, Samantha Serra. **Inovação tecnológica no setor de panificação**. Salvador, v.1, n.1, p. 1-11, 2014.

SOUZA, Douglas Fracari de *et al.* **Controle de perdas de estoque em uma rede de supermercados**. Maringá, v. 1, n. 1, p. 71-96, 2016.

SOUZA, José Geraldo Andrade de; JOIA, Luiz Antonio. **Proposição de um Modelo Conceitual Teórico de Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro, 2008.

TAVARES, Mauro. Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, Tiago Luiz da Silva; SCHRAMM, Fernando. **Uma proposta formal de planejamento estratégico para o ramo de panificação**. ENEGEP. São Carlos, 2010.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. Revista Eletrônica Científica da FAESB, v. 1, n. 2, 2018.

TIFANY, P.; PETERSON, S. **Planejamento estratégico**. Tradução de Flávio Deni Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

TURBAN, Efraim. VOLONINO, Linda. **Tecnologia da Informação para Gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VASCONCELOS FILHO, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer! Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2001.

VASCONCELOS NETO, Aluízio Guedes de. **Gestão de custos para tomada de decisão em empresas de panificação situadas na cidade de João Pessoa**. Paraíba: 2020.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZSCHORNACK, Thiago; PRETTO, Luana Siewert. **Inovação do Planejamento Estratégico no saneamento – Uso das ferramentas CANVAS e MCDA-C para aumento da eficácia do plano estratégico**. São Paulo: Encontro Técnico AESABESP, 2019.