



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TAMIRIS DE MELLO

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
PADARIA NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC

CHAPECÓ
2017

TAMIRIS DE MELLO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
PADARIA NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ronei Arno Mocellin

**CHAPECÓ
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

Mello, Tamiris de

Proposta de Planejamento Estratégico para uma Padaria
na cidade de Chapecó/SC/ Tamiris de Mello. -- 2017.

123 f.:il.

Orientador: Ronei Arno Mocellin.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Chapecó, SC, 2017.

1. Planejamento. 2. Estratégia. 3. Microempresa. 4.
Panificação. I. Mocellin, Ronei Arno, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

TAMIRIS DE MELLO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA PADARIA NA
CIDADE DE CHAPECÓ/SC**

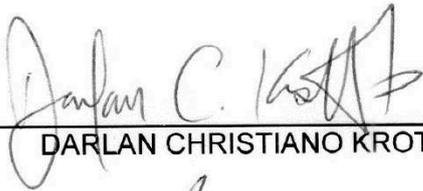
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): **RONEI ARNO MOCELLIN** – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
12 de Julho de 2017.



RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre UFFS



DARLAN CHRISTIANO KROTH – Doutor UFFS



MOACIR FRANCISCO DEIMLING – Doutor UFFS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por ter me dado o dom da vida e me oportunizado concretizar este tão importante sonho.

Aos meus pais Zelide e José por todo amor e apoio incondicional em todos esses anos, me estimulando ser um ser humano melhor a cada dia e a correr atrás dos meus sonhos. Ao meu amado esposo Aldo Rafael, por estar sempre ao meu lado e acreditar em mim até quando eu mesma não acreditava.

Aos meus queridos colegas de curso, em especial aos grandes amigos que fiz durante essa minha trajetória: Bruna, Tânia, Danimar e Cassiano, com quem dividi muitas alegrias, conquistas e também muitas lágrimas.

À todos os professores do Curso de Administração da UFFS por partilharem de seu saber e contribuírem para minha formação acadêmica, em especial ao professor Ronei Arno Mocellin pela paciência, apoio e orientações, fundamentais, para a realização deste projeto.

À empresária Carmen por abrir as portas de sua empresa, me disponibilizando sempre as informações e fornecendo o suporte necessário para que fosse possível desenvolver este Planejamento Estratégico.

E por fim, agradeço a todos que de uma forma ou de outra oportunizaram a realização deste estudo e contribuíram ao longo da minha jornada acadêmica.

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental para as empresas que pretendem se manter competitivas frente às constantes mudanças. Essa importante ferramenta aponta as ações que a empresa deve tomar internamente para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades oriundas do mercado externo. Cabe ressaltar ainda, as dificuldades encontradas na gestão de pequenos empreendimentos que acabam culminando no crescimento da taxa de mortalidade das mesmas, portanto, torna-se necessário criar ferramentas de gestão que levem em consideração as particularidades envolvidas nos pequenos negócios. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma panificadora da cidade de Chapecó-SC. E para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, sendo um estudo de caso de caráter descritivo. Os procedimentos utilizados para a coleta de dados foram através da técnica de *brainstorming* (tempestade de ideias) que foi aplicada à toda organização com o objetivo de construir as diretrizes estratégicas, já a pesquisa bibliográfica evidenciou aspectos do ambiente externo, a entrevista semiestruturada tornou-se necessária para levantar os fatores internos da empresa e a observação participante, possibilitou uma visão mais ampla dos processos da empresa. No que tange aos resultados do estudo, o cruzamento das variáveis internas e externas revelou que a empresa se encontra em uma posição competitiva de manutenção, significando que a organização está inserida num ambiente cercado de ameaças necessitando de estratégias para elevar seus pontos fortes e se reposicionar no mercado. Diante do exposto, foram elaboradas estratégias e um plano de ação visando auxiliar o pequeno empresário na adoção desta ferramenta para incremento da competitividade à medida que sua utilização possibilita diretrizes para uma tomada de decisão mais consciente, proporcionando maior capacidade de resposta às mudanças do mercado.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Microempresa. Panificação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Evolução do Planejamento Estratégico	19
Quadro 2- Evolução do conceito de estratégia	24
Quadro 3- Escolas de formulação de estratégia	28
Quadro 4- Esquema de formulação de estratégias	47
Quadro 5- Etapas das metodologias apresentadas.....	52
Quadro 6- Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas	54
Quadro 7- Critério de classificação do porte das empresas por faixas médias de receitas	54
Quadro 8- Diretrizes estratégicas.....	72
Quadro 9- Principais concorrentes.....	82
Quadro 10- Distribuição de funcionários por cargo.....	89
Quadro 11- Análise FOFA.....	90
Quadro 12- Resultado da análise FOFA.....	93
Quadro 13- Formulação das estratégias.....	94
Quadro 14- Plano de ação.....	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Níveis da Organização	22
Figura 2- Estratégias Genéricas de Porter.....	32
Figura 3- Esquema de Planejamento do Balanced Scorecard	38
Figura 4- As cinco tarefas da Gerencia Estratégica	40
Figura 5- Etapas do modelo de Planejamento.....	43
Figura 6- Momentos do processo de Planejamento Estratégico.....	50
Figura 7-Faturamento do setor de Panificação e Confeitaria entre 2007 e 2010.....	80
Figura 8- Tíquete médio X N° de clientes X Fluxo de clientes.....	81
Figura 9- Organograma Panificadora e Confeitaria Mercopão.....	84
Figura 10- Faixada da Padaria	85
Figura 11- Balcão de atendimento	86
Figura 12- Área de consumo	86
Figura 13- Matriz FOFA	92
Figura 14- Planilha de controle	111

LISTA DE SIGLAS

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
BSC	Balanced Scorecard
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica
JUCESC	Junta Comercial do Estado de Santa Catarina
MPE	Micro e Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
PROPAN	Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UBS	Unidade Básica de Saúde
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivo Específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	PLANEJAMENTO: ORIGEM E CONCEITO	17
2.1.1	Níveis de Planejamento	20
2.2	ESTRATÉGIA: ORIGEM E CONCEITO	23
2.2.1	Formulação da Estratégia.....	27
2.2.2	Tipos de Estratégia	31
2.2.2.1	Liderança pelos custos.....	32
2.2.2.2	Diferenciação.....	33
2.2.2.3	Enfoque.....	34
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	35
2.4	METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
2.4.1	Metodologia apresentada por Kaplan e Norton (1997).....	37
2.4.2	Metodologia apresentada por Thompson e Strickland (2003)	40
2.4.3	Metodologia apresentada por Certo e Peter (2005).....	43
2.4.4	Metodologia apresentada por Oliveira (2007)	46
2.4.5	Metodologia apresentada por Pereira (2010).....	50
2.4.6	Resumo das Metodologias Apresentadas	51
2.5	GESTÃO DE PEQUENOS EMPREENDIMENTOS	53
2.5.1	Definição de Microempresa e Empresa de pequeno porte	53
2.5.2	Particularidades encontradas nas pequenas empresas e suas implicações no processo de Planejamento Estratégico.....	56
3	METODOLOGIA.....	58
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	58
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	60
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	60
3.4	TECNICA DE ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	63

3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	64
4	DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	66
4.3.1	Declaração de Valores	68
4.3.2	Missão	69
4.3.3	Visão.....	71
4.3.5	Análise Externa.....	74
4.3.5.1	Ambiente Demográfico	74
4.3.5.2	Ambiente Econômico	75
4.3.5.3	Ambiente Político/Legal.....	76
4.3.5.4	Ambiente Ecológico	77
4.3.5.5	Ambiente Tecnológico	78
4.3.5.6	Ambiente sociocultural.....	79
4.3.5.7	O mercado	79
4.3.5.8	A concorrência.....	81
4.3.6	Análise Interna.....	83
4.3.6.1	Estrutura do Negócio	83
4.3.6.2	Processo Produtivo	86
4.3.6.3	Finanças	87
4.3.6.4	Marketing	88
4.3.6.5	Recursos Humanos	88
4.3.7	Matriz FOFA.....	89
4.3.8	Questões estratégicas e estratégias.....	93
4.3.9	Ações estratégicas	95
4.4	MOMENTO III- IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	110
4.4.1	Implantação.....	110
4.4.2	Controle	110
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
	REFERENCIAS	115
	APENDICE A	120
	APENDICE B.....	123

1 INTRODUÇÃO

Com a rotina cada dia que passa mais agitada e o tempo cada vez mais escasso, as pessoas estão em busca de comodidade e conveniência no horário das refeições, fazendo com que o consumidor opte por se alimentar fora de casa. Buscando atender este mercado, as padarias estão se tornando espaços cada vez mais dinâmicos e modernos oferecendo várias opções de cardápio, desde *fast food* até pratos prontos, além de oferecer os produtos tradicionais como pães, bolos, doces e biscoitos, alimentos mais escolhidos para o café da manhã ou lanche (PROPAN, 2015).

O relacionamento com o cliente também é uma preocupação do setor, que além de diversificar seus produtos, procura oferecer um atendimento mais acolhedor, buscando uma relação mais próxima com o cliente, conhecendo suas preferências e particularidades, almejando a fidelização do freguês. O carro chefe é o ‘pão nosso de cada dia’, é através dele que boa parte das vendas são realizadas, além do pão fresquinho o consumidor acaba levando outros itens para complementar sua refeição, como frios, doces e geleias (SEBRAE, 2015).

Conforme a ABIP (2016) o consumo de pães vem crescendo no país nos últimos anos, estimando-se cerca de 22,61 kg de pães/ano de consumo per capita por brasileiro, mais de 90% da população consome produtos panificados no café da manhã e o setor espera para este ano um crescimento de cerca de 13%.

A preocupação com a alimentação saudável aliada a qualidade de vida tem feito com que o consumidor opte por alimentos com um valor nutricional mais elevado, com um índice glicêmico menor, menos calorias e sódio. Uma das opções encontradas são os alimentos integrais, que além de fornecer mais energia, contribuem para um melhor funcionamento do organismo. Essa tendência chegou também ao mercado de pães, que registrou um aumento de cerca de 30% no incremento da venda de pães especiais (integrais) nos últimos anos. Outra constatação é aumento do número de pessoas que apresentam alergia ou intolerância alimentar a algum ingrediente, atingindo 10% da população, a alternativa encontrada para atender este mercado são os pães e bolos sem glúten e lactose, que além de satisfazer este público permitem uma margem líquida maior ao fabricante (PROPAN, 2011).

Perante este cenário, o segmento de panificação e confeitaria vem apresentando crescimento elevado nos últimos anos, chegando a 63,2 mil estabelecimentos credenciados no Brasil, destes 60 mil são classificados como micro e pequenas empresas, gerando mais de 800 mil empregos diretos. O faturamento do setor chega a 84,7 bilhões, alcançando 36% de

participação na indústria de produtos alimentares e sua cadeia produtiva movimentada 5,66 bilhões na compra de insumos, embalagens e equipamentos (ABIP, 2015).

Entretanto, apesar das boas perspectivas apresentadas há ainda alguns entraves na gestão dos empreendimentos que limitam a atuação do setor no mercado, dentre eles a falta de planejamento. Nesse sentido, o Sebrae (2013) afirma que muitas micro e pequenas empresas (MPEs) inserem-se no mercado sem um planejamento, políticas e diretrizes que permitam sua maturação ao longo prazo, contribuindo para o aumento das taxas de falência do negócio já no seu primeiro ano de vida. Seja por desconhecimento, inexperiência ou mesmo negligência de seus gestores, essas organizações deixam de planejar suas ações, incapacitando sua sobrevivência em um sistema mercadológico, marcado pela revolução na demanda por serviços, produtos e processos (BARROS,2005).

Além disso, compreende-se que as organizações diferem entre si em muitas características, seja no porte, segmento, estrutura ou tecnologia, tornando-se imprescindível a formulação de um planejamento estratégico singular e específico, que possibilite sua aplicação prática à realidade do negócio. As empresas que utilizam o planejamento estratégico podem delimitar seus planos de acordo com os níveis estratégicos, táticos e operacionais em consonância com o seu tamanho e nicho de atuação (TAVARES,2010).

Sendo assim, este estudo possui como tema o planejamento estratégico, uma ferramenta essencial, que permite à organização nortear suas decisões gerenciais sob a luz de um plano dinâmico, que projeta seus cenários com base na análise interna e externa da organização visando atingir metas e objetivos de longo prazo (ALMEIDA,2010).

Cabe ainda ressaltar que o planejamento estratégico é um processo que concerne na avaliação sistemática e ordenada das variáveis internas (pontos fortes e pontos fracos) da organização e das variáveis externas (oportunidades e ameaças) do mercado, em detrimento do desenvolvimento de metas e objetivos estratégicos futuros, pautados no fortalecimento dos níveis de competitividade e alcance dos resultados almejados (PEREIRA,2010).

Dessa forma, a elaboração de um planejamento estratégico para uma pequena empresa do ramo de panificação visa colaborar com a gestão e a permanência da organização no mercado à medida que são levantadas importantes informações acerca das suas variáveis internas e externas, para que assim possam ser formuladas suas estratégias a longo prazo e as ações necessárias para sua concretização. Partindo desse pressuposto, questiona-se: **Como elaborar um Planejamento Estratégico que contribua para melhorar a gestão de um pequeno negócio do ramo de panificação?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma panificadora na cidade de Chapecó/SC.

1.1.2 Objetivo Específicos

- a) Elaborar as diretrizes estratégicas de missão, visão e valores;
- b) Analisar o ambiente interno e externo da organização: identificando as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças;
- c) Propor objetivos estratégicos para a empresa;
- d) Definir um plano de ação estratégico;
- e) Indicar um método de controle do Plano Estratégico.

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme dados do Sebrae (2013), estima-se que a cada 100 empresas que abrem suas portas no Brasil, 76 sobrevivem aos seus primeiros dois anos de existência, elevando o período para quatro anos o índice cai para 50. A pesquisa ainda destaca que o setor que apresentou maior índice de sobrevivência foi a indústria com 79,9% e aponta a região Sudeste com o maior percentual de sobrevivência (78,2%). Os principais motivos da mortalidade apontados pelo estudo são a falta de planejamento, carência conhecimento de estratégias de marketing e dificuldades na avaliação de custos e fluxo de caixa.

A concepção do Planejamento Estratégico torna-se um importante instrumento de gestão da Pequena Empresa a medida que fornece elementos internos e externos que permitem sua visualização no longo prazo, auxilia a tomada de decisão e ajuda na solução de possíveis problemas que possam surgir, contribuindo assim para longevidade da organização (LIMA, et.al, 2013).

Sendo assim, o presente estudo em uma microempresa do setor de panificação e confeitaria justifica-se pela carência de apoio à gestão na micro e pequena empresa, constatado após o embasamento teórico sobre o tema e o relato da proprietária da padaria sobre a necessidade de uma ferramenta de planejamento estratégico. A elaboração desse plano além

de auxiliar o empreendedor no planejamento adequado das suas estratégias e incremento da competitividade, pretende propor ações e melhorias nos processos almejando uma gestão mais eficaz.

O Sebrae (2014) destaca que as micro e pequenas empresas ajudam a compor a base da economia de Santa Catarina, representando 59,2% dos postos formais de trabalho. Analisando somente a região Oeste, as Mpes empregam cerca de 88. 500 pessoas, representando 64% dos postos formais de trabalho. Estes dados além de enfatizar o impacto da pequena empresa na economia do estado, contribuem para reforçar a importância deste estudo para a economia local, visando também contribuir com o embasamento científico no campo da gestão de pequenos empreendimentos, que é uma das ênfases do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Para a acadêmica o presente estudo representa a oportunidade de colocar na prática o aporte teórico adquirido durante a graduação, propiciando o aperfeiçoamento técnico do conhecimento gerado ao decorrer do curso.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, denominado introdução, são apresentados os seguintes tópicos da pesquisa: a contextualização do tema, contendo a formulação do problema de pesquisa; a descrição do objetivo geral e dos específicos e a justificativa da pesquisa em abordar este tema. O capítulo dois é denominado referencial teórico, que por sua vez, apresenta os conceitos e a origem do planejamento, concebendo neste tópico os níveis de planejamento; a origem e o conceito da estratégia, abarcando também a formulação das estratégias e os tipos de estratégia; seguido da explanação do conceito de planejamento estratégico; apresentando cinco tipos de metodologias de planejamento estratégico; adentrando na gestão dos pequenos empreendimentos, assim concebendo a definição de microempresa e empresa de pequeno porte e ainda são apresentados algumas particularidades inerentes à pequena empresa e o processo de Planejamento Estratégico.

O capítulo três, denominado metodologia, é definida a classificação da pesquisa, apresentada a unidade de análise escolhida, desenvolvida a técnica de coleta de dados e ainda são descritas as limitações do estudo.

O capítulo quatro, denominado desenvolvimento do estudo, apresenta a empresa objeto do estudo e aborda todo o processo de planejamento que foi concebido conforme a metodologia adaptada de Pereira (2010).

E o quinto e último capítulo apresenta as considerações finais, onde são apontadas de que forma os objetivos foram alcançados e é respondida a pergunta de pesquisa, a qual norteou este estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão é apresentada uma análise bibliográfica com as teorias acerca do tema Planejamento Estratégico, são apresentadas, primeiramente, a origem e o conceito do planejamento, elencando os níveis de planejamento. Na sequência são apresentados o conceito e a origem da estratégia, enfatizando como acontece o processo de formulação das estratégias e os tipos de estratégias existentes. Logo em seguida, são apresentadas as principais definições de planejamento estratégico; a seguir são apresentadas algumas metodologias de planejamento e por fim uma explanação sobre a gestão de pequenos empreendimentos, destacando-se o planejamento estratégico na pequena empresa.

2.1 PLANEJAMENTO: ORIGEM E CONCEITO

O planejamento no âmbito da administrativo teve seu início nas primeiras décadas do século XX, onde o planejamento se restringia ao planejamento financeiro e a preocupação era o controle através de orçamentos anuais. Como nessa época ainda não havia diversificação de negócios, este modelo limitava a empresa a elaboração de um orçamento dos recursos disponíveis em caixa e o quanto deste recurso seria destinado a investimentos (SERTEK, GUINDANI E MARTINS, 2012).

No entanto, a Administração necessitava de um planejamento com um cunho mais racional, preocupando-se com o estudo dos processos, métodos, tempos e controles do trabalho, em virtude do crescimento rápido e desordenado das empresas, gerado pela revolução industrial. Nessa época também, surge a necessidade de substituição do empirismo e improvisação por um modelo gerencial que presasse pela eficiência dos processos, aumentando o rendimento, evitando o desperdício em detrimento do aumento da competitividade (TAVARES, 2010).

Esta lacuna foi sanada com a advento da Administração Científica pelo percursor Frederick Taylor, que criou um método de estudo e monitorização dos tempos e técnicas de trabalho. O processo consistia em fracionar todas as atividades exercidas pelo funcionário em pequenas etapas, as quais eram cronometradas o período de tempo e observados os movimentos necessários para a execução daquela tarefa, buscando-se eficácia, eliminando movimentos desnecessários e desperdício de matéria-prima e tempo. Essa organização metódica de trabalho (homem-máquina) estimulava ao operário trabalhar com a máxima eficiência, obtendo em recompensa uma remuneração maior que o salário pago à sua categoria. Esse planejamento de

produção era realizado por um seleto grupo de pessoas, denominados “ estado maior”, estes colaboradores assumiam as funções de planejamento e coordenação da empresa. (RIBEIRO, 2010).

Complementando, Tavares (2010) destaca a importante contribuição de Henri Fayol no campo do planejamento, de acordo com o autor, Fayol sistematizou e ordenou os primeiros elementos de planejamento no processo de gestão: prever, planejar, comandar, coordenar e controlar. A teoria clássica de Fayol, de acordo com Chiavenato (2004) possui ênfase na estrutura da organização como suporte para a conquista da eficiência, preconizando a adoção de princípios administrativos pela alta cúpula da organização.

Nessa perspectiva, Ribeiro (2010) afirma que “ utilizava-se do todo organizacional e de sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas”, nesta concepção a estrutura organizacional é gerida ‘de cima para baixo’ e a divisão do trabalho obedece dois níveis: vertical (segundo a hierarquia do cargo de acordo com a autoridade e responsabilidade) e horizontal (de acordo com a complexidade de tarefas da organização).

Contudo o conceito de projeção de futuro designado ao planejamento surge no início dos anos 60, onde foram introduzidos métodos de análise para avaliar qual seria o impacto das decisões tomadas no longo prazo. A estimativa de futuro era realizada através da análise temporal de indicadores econômicos, a qual possibilitava a projeção de três cenários distintos no mesmo curso de tempo: a projeção de referência (denominada de pessimista, que seria onde a empresa chegaria se novas estratégias não fossem implementadas), a projeção desejável (ou otimista, que conspirava o melhor dos cenários e cumprimento de todas as ambições) e a projeção planejada (designada de realista, que representava onde a empresa deveria chegar de fato, apresentando uma previsão mais pratica). Tais técnicas de projeção contribuíram para a concepção de planejamento a longo prazo aceita no campo administrativo contemporâneo (ACKOFF, 1976).

Moritz e Pereira (2010) reforçam a importância da técnica de projeção de cenários nos dias atuais, enfatizado que a instabilidade e a velocidades das mudanças exigem uma metodologia de planejamento que auxilie os gestores a conceber, distinguir e se adaptarem as mudanças de mercado, antes mesmo que elas ocorram, gerando uma prospecção de futuro muito significativa para a empresa.

Entretanto, chegando aos anos 1980, Sertek, Guindani e Martins (2012) recordam que refletir no longo prazo já não era satisfatório, a preocupação girava em torno de escolher as estratégias a serem praticadas a favor de um novo perfil empreendedor. A introdução do pensamento estratégico atrelado a análise das mudanças no mercado externo e dos aspectos

internos da organização, possibilitou às empresas elaborar sua estratégia com um diferencial no segmento em que atuavam, obtendo-se assim, vantagem competitiva.

Nos anos 90 a preocupação estava voltada às rápidas mudanças que ocorriam no mercado, os planejamentos eram muito complexos e as pessoas não estavam totalmente comprometidas com o processo, o que dificultava a criação de estratégias que fomentassem a competitividade da empresa, perante um cenário de constante mudanças. A mudança do termo para Gestão estratégica permitiu às organizações conduzir os negócios de forma integrada, possibilitando ainda uma série de outros benefícios: flexibilidade nos processos, ênfase na informação, conhecimento como recurso crítico e integração de processos, pessoas e recursos (SERTEK, GUINDANI E MARTINS, 2012).

Sendo assim, fica evidente a evolução do Planejamento ao passar dos anos, conforme ilustra o quadro 1:

Quadro1: Evolução do Planejamento

PERÍODOS	ANOS 50 E 60	ANOS 70	ANOS 80	ANOS 90
MODELOS	<i>Planejamento Financeiro</i>	<i>Planejamento à Longo Prazo</i>	<i>Planejamento Estratégico</i>	<i>Gestão Estratégica</i>
ABRANGÊNCIA	Orçamento anual.	Projeção de tendências; Análise de lacunas.	Pensamento estratégico; Análise das mudanças do ambiente; Análise das forças e fraquezas da organização.	Flexibilidade; Ênfase na informação; Conhecimento como recurso crítico; Integração de processos, pessoas e recursos.
ÊNFASE	Cumprimento do orçamento.	Projetar o futuro.	Definir a estratégia.	Integrar estratégia e organização
PROBLEMA	Orientado pela disponibilidade financeira.	Não previsão de mudanças.	Dissociação entre planejamento e implementação.	Maior complexibilidade de abordagem.

Fonte: Adaptado de Tavares (2010, pag.08).

Adentrando ao conceito de planejamento, Oliveira (2007) destaca que o planejamento representa o desenvolvimento de uma série de decisões a serem tomadas que alteram o futuro da empresa, atuando sobre diversas variáveis com o objetivo de obter controle sobre elas. O processo de planejamento consiste em um método contínuo, sendo que o processo decisório

presente só desencadeia após a análise dos impactos futuros, gerando uma perspectiva temporal de alto valor.

Para Pereira (2010) Planejamento é o estabelecimento de estratégias, práticas e atividades que projetam o futuro da organização, colaborando com a tomada de decisão, não devendo ser confundido com esta. O autor ainda enfatiza que o planejamento propicia um caráter abrangente e temporal, pois busca conhecer e interpretar todos os elementos da organização (e não apenas determinado departamento), em um período de tempo pré-estabelecido.

Ackoff, 1976, pag. 4 destaca que o planejamento apresenta cinco dimensões básicas:

Fins: especificação de objetivos e metas.

Meios: escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais se tentará atingir os objetivos.

Recursos: determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser geridos ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades.

Implantação: determinação dos procedimentos para a tomada de decisão e de uma maneira de organiza-los para que o plano possa ser executado.

Controle: Determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas.

De acordo com Ackoff (1976) o planejamento se dedica a gerar um ou mais cenários desejados a fim de evitar a tomada de decisões equivocadas, diminuir o índice de erros e explorar as potencialidades da organização. O autor ainda afirma que o planejamento é um processo que abrange a tomada e avaliação de cada decisão de uma série de outras decisões inter-relacionadas, prevendo ações corretivas num estado “atemporal” que possibilite o alcance do resultado almejado.

E por fim, o processo de planejamento pode ser entendido como um conjunto de ações definidas antecipadamente com o propósito de atingir objetivos futuros aspirados. O método se utiliza de recursos para converter conhecimento em ação, criando uma avaliação do impacto destas ações atuais projetadas no futuro (TAVARES, 2010).

2.1.1 Níveis de Planejamento

Almeida (2010) afirma que há inúmeras tipologias de planejamento que podem ser alocadas aos diferentes níveis hierárquicos da empresa, classificados em: nível estratégico, nível tático e nível operacional. A distinção dos níveis é essencial, à medida que cada nível possui suas particularidades e especificidades próprias, tornando a separação indispensável para

que sejam desenvolvidas as ações necessárias em cada grau, dentro do prazo e metas estipuladas.

Seguindo esta lógica, Almeida (2010) destaca que é no nível estratégico que são planejadas as ações que implicam em todo o âmbito organizacional, não sendo possível retroceder nas decisões, pois são alocadas no longo prazo. O nível estratégico é comumente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e trata tanto do desenvolvimento de objetivos quanto do cronograma de ações a serem seguidas para execução do projeto (OLIVEIRA, 2007).

Já o nível tático, segundo Oliveira (2007) tem como propósito potencializar uma área específica de resultado e não de toda a organização. Sendo assim, a sistemática de desenvolvimento dos planejamentos táticos se dedica à fragmentação dos objetivos, estratégias e políticas na constituição do planejamento estratégico. O nível tático ou administrativo tem também a função de integração, pois é este que faz comunicação entre as decisões estratégicas e as operacionais (ALMEIDA, 2010).

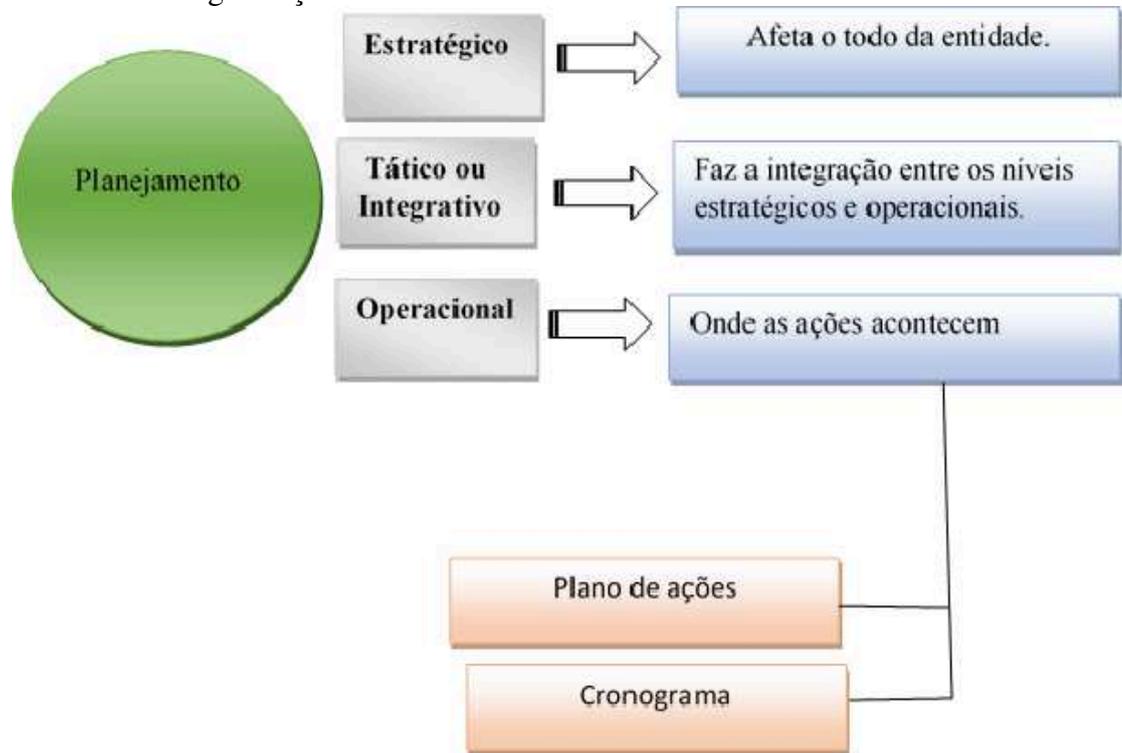
O plano tático é elaborado pelos níveis organizacionais intermediários e tem como objetivo principal a utilização competente dos recursos alocados para a execução de metas previamente estabelecidas, de acordo com uma estratégia prefixada, bem como as políticas que guiam as decisões a serem tomadas (OLIVEIRA, 2007). Complementando, Ackoff (1982 apud Pereira 2010) afirma que o planejamento tático é desenvolvido para um intervalo de tempo menor que o planejamento estratégico, sendo também mais limitado que este, à medida que se envolve apenas em selecionar os meios que serão utilizados para atingir seus propósitos específicos.

E na base da pirâmide encontra-se o planejamento operacional, considerado por Oliveira (2007) como a formalização dos planos estratégicos e táticos, concretizada através de documentos escritos, da aplicação do método e participando da implantação propriamente dita. Almeida (2010) compartilha que é no nível operacional que as ações efetivamente acontecem, onde são necessárias a disponibilidade de pessoas e recursos para pôr em prática todas as ações preestabelecidas na fase do planejamento.

Os planos operacionais correspondem a um grupo de elementos homogêneos do planejamento tático e deve possuir alguns itens indispensáveis: todos os recursos que serão necessários para o seu estabelecimento e implantação, os critérios básicos a serem observados, os objetivos finais que se esperam, os prazos predeterminados e quais serão os responsáveis pela execução e implantação do plano. Outra característica do plano operacional ele é desenvolvido pelos níveis organizacionais inferiores, normalmente responsáveis pelas tarefas diárias da empresa (OLIVEIRA, 2007). Os níveis de planejamento e suas interações podem ser

observados a seguir na figura 1.

Figura 1- Níveis da Organização



Fonte: Adaptado de Almeida (2010, pag. 31)

Valeriano (2001) explica que do ponto de vista formal é desenvolvido o planejamento estratégico, documento onde estão estabelecidos os objetivos de longo prazo e as estratégias. Do plano estratégico há o desdobramento dos objetivos de curto prazo e as ações a serem realizadas, originando o plano operacional, contudo, para conduzir a empresa ao cumprimento dos objetivos é necessária uma gerência administrativa, que se ocupará de gerir a utilização eficiente dos recursos que serão disponibilizados, sendo necessário um planejamento tático.

Portanto, a diferença entre planejamento estratégico e tático é sempre está presente, entretanto ainda carece de clareza. Algumas decisões que são definidas estratégicas por um indivíduo, podem parecer táticas para outro. Então pode-se dizer que essa definição é variável e não completa. Quanto mais atividades de uma organização forem afetadas por um plano, mais estratégico ele será, pois, o planejamento estratégico lida com decisões de efeitos duradouros (OLIVEIRA,2007).

2.2 ESTRATÉGIA: ORIGEM E CONCEITO

A palavra estratégia é grega e significa ‘arte do general’. Foi muito usada para indicar a função do Comandante do Exército, que era responsável por elaborar os planos de Guerra que eram denominados de Estratégia. Por muitos séculos a estratégia pode ser compreendida como um meio (indicando caminhos), como um instrumento, uma maneira de combater o inimigo, gerando a vitória na Guerra. O termo estratégia vem sendo utilizado há mais ou menos 3 mil anos, um dos seus percursores foi o estrategista chinês Sun Tsu que afirmava que “ todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (SUN TSU 2002, p. 34).

Sua incorporação no ramo da Administração aconteceu por volta dos anos 60, onde estrategistas como Miyamoto Musashi, Sun Tsu e Karl Von Clausewitz conceberam uma relação entre a concepção de “guerra convencional” e a “guerra competitiva” enfrentada no mundo dos negócios (TAVARES,2010).

No entanto, Kaplan e Norton (1997) consideram que a estratégia pode ser vista como uma seleção dos tipos de mercado e cartela de clientes que a empresa deseja operar, identificando os procedimentos internos cruciais que a empresa precisa melhorar, para assim alcançar a excelência e a para concretizar suas metas de acordo com mercado, clientes, parceiros.

Nesse contexto Andrews (1977 apud Tavares 2010), explica que a estratégia é a direção dos objetivos básicos e das políticas elementares para alcançar as metas instituídas, de modo a determinar a categoria de negócios que a empresa se encontra ou almeja encontrar-se. A apreciação adotada por Andrews é extensa e compreende objetivos, metas, políticas e planos, ganhando maior destaque determinando e gerando as principais diretrizes estratégicas e delimitando o ramo de negócios em que a empresa deseja permanecer e atuar.

Desse modo, a estratégia é o plano que une todos os objetivos de uma empresa e as políticas e ações de modo lógico. Uma estratégia bem elaborada possibilita a empresa alocar e agregar os recursos em um aspecto singular e executável, baseada em suas capacidades internas para antecipar-se às variações ambientais e agir de forma contingencial perante aos concorrentes arguciosos (CHIAVENATO, 2004).

Oliveira (2007) apresenta diversas visões teóricas sobre a temática, estabelecendo uma evolução do conceito de estratégia ao passar dos anos, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Evolução do conceito de Estratégia

Autor	Conceito
Von Neumann e Mongenster (1947, p.79)	Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.
Chandler Jr. (1962, p.13)	Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.
Tilles (1963, p.113)	Conjunto de objetivos e políticas importantes.
Wrapp (1967, p.13)	Maneira de se conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra.
Simon (1971, p.79)	Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.
Andrews (1971, p.28)	Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.
Rumelt (1974, p.28)	Manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa.
Buzzell et al. (1977, p.116)	Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcança-los.
Steiner (1979, p.5)	Futuridade das decisões correntes.
Glueck et al. (1980, p.9)	Plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão alcançados.
Pascale e Athos (1982, p.8)	Processo de solucionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos.
Mintzberg (1983, p.9)	Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados em uma programação previamente estabelecida.
Sharplin (1985, p.6)	Plano ou curso de ação de vital, intensa e continuada importância para empresa em sua totalidade.
Porter (1985, p.21)	Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência; e a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria.
Ohmae (1985, p.42)	Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.
Ansoff (1990, p. 93)	Regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa.
Quinn (1992, p.5)	Padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequências de ações em um todo coeso.
Stoner e Freeman (1995, p. 141)	Programa amplo para se definirem e alcançarem as metas de uma empresa, resposta da empresa a seu ambiente através do tempo.

Fonte: Oliveira (2007, p.179-181).

Analisando a passagem evolutiva da estratégia na teoria organizacional, pode-se distinguir a estratégia em quatro perspectivas genéricas: clássica, evolucionária, processual e sistêmica (WHITTINGTON, 2002 apud PEREIRA 2010):

- 1) Abordagem clássica: a estratégia surge de um procedimento racional de estimativas e de apreciações determinadas com o intuito de elevar ao máximo os benefícios a longo prazo, determinando uma análise do ambiente e planejamento.
- 2) Abordagem evolucionária: a estratégia no contexto clássico do planejamento racional é irrelevante, já que o cenário é muito irregular e imprevisível, impedindo predileções futuras, as opções viáveis se limitam ao aumento da eficácia e da habilidade para adaptar-se a novas exigências do mercado.
- 3) Abordagem processual: o planejamento racional é considerado um método ineficaz tanto nas entidades como nos mercados, destacando a inaplicabilidade do planejamento em longo prazo, esta abordagem sugere a análise das competências internas e enfoque maior nos planos de ação, do qual surgiria estratégia.
- 4) Abordagem sistêmica: é relativista, compreendendo que os fins e os meios da estratégia estão atrelados às culturas e a competência das normas sociais dos ambientes onde ela se encerre.

Toda via, Mintzberg, et al. (2007) apresentam um entendimento mais amplo da conceituação da estratégia, compreendendo cinco definições distintas, ‘os cinco Ps da estratégia’: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:

Plano: a estratégia possui caráter abrangente e integrado com o intuito de garantir que os objetivos básicos da organização sejam cumpridos. Sendo classificada como um conjunto de diretrizes formuladas consciente e deliberadamente visando atingir um alvo pretendido.

Pretexto: a estratégia é uma “tática” utilizada para driblar o concorrente ou competidor, seja com um pretexto, manobra ou mensagem falsa. A intenção é eliminar ou enfraquecer o oponente perante uma dada situação no ambiente competitivo.

Padrão: a estratégia pode surgir de uma frequência de comportamento, indicando um padrão de assiduidade ou rotina. A estratégia pode nascer das próprias ações diárias, de caráter intencional ou não. Esse fato ocorre quando, por exemplo, uma ação adotada traz resultados além do esperado, a tendência natural é incorpora-a ao comportamento, tornando-se um padrão e conseqüentemente uma estratégia.

Posição: a estratégia é um meio de alocar a empresa em seu ambiente, aprimorando sua posição competitiva. Nessa visão a estratégia permite definir a área onde a empresa vai aplicar seus recursos, com a finalidade de assegurar ou melhorar sua posição frente ao mercado.

Perspectiva: as estratégias são concepções que existem apenas nas cabeças das pessoas interessadas, sendo criada com a intenção de reger o comportamento antes que ele ocorra ou induzida como um padrão para relatar um comportamento passado. Com a coletividade e a interação de intenções e ações pelos componentes da

organização, a estratégia se propaga pela igualdade de ideias, pensamentos, valores, costumes e percepções internas da empresa (MINTZBERG ET AL. 2007, p. 04).

Corroborando, Thompson e Strickland (2003) discutem que a estratégia da entidade se baseia no conjunto de variáveis competitivas e abordagens gerenciais que os gestores consideram para alcançar a melhor performance da organização. Entende-se que a estratégia é uma condicionante utilizada para sustentar a posição da empresa no mercado, promover a satisfação dos clientes e alcançar os objetivos pré-definidos.

No entendimento de Oliveira (2007) a estratégia é compreendida como um caminho, ou um modo, ou um ato estabelecido e apropriado para conseguir, costumeiramente de caráter diferenciado, as metas, os desafios e os alvos determinados, no mais perfeito posicionamento da organização perante ao mercado. Nesse sentido, Almeida (2010) complementa que a estratégia é o rumo que a empresa deverá seguir, sendo considerada uma decisão de nível estratégica à medida que seja mais complexo retroceder e tenha-se uma influência mais ampla em toda a organização.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) salientam que a estratégia é um conjunto de convenções interligado e ordenado com o objetivo de analisar competências essenciais e atrair vantagem competitiva. A estratégia pode possuir ainda um caráter mais abrangente, referindo-se aos projetos elaborados pela cúpula administrativa para obter resultados consistentes de acordo com a missão e os objetivos gerais estipulados pela empresa (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2011).

Adotando uma conotação mais moderna, Sertek, Guindani e Martins (2012) destacam que estratégia é a maneira como a empresa compreende o mercado, produzindo comprometimento por meio de ações e propostas para algumas situações. A finalidade da estratégia, de acordo com os autores, é alcançar o posicionamento da entidade no ambiente competitivo, sendo classificado em: pré-selecionado, planejado e atingido através de um processo emergente.

E assim, as relações entre essas diferentes definições apresentadas podem ser mais complexas, criando juízo de valor, pois “o contexto de estratégia emergente é que um padrão pode surgir e ser reconhecido, de forma a criar um plano formal, talvez dentro de uma perspectiva geral” (MINTZBERG et al., 2007).

2.2.1 Formulação da Estratégia

Uma estratégia vitoriosa exige uma análise preventiva e abrangente do ambiente externo. Exige também de certo modo, uma criteriosa análise do ambiente interno da organização. A estratégia surge, através da definição do alvo competitivo, das abordagens propostas pelo panorama macro ambiental, da apreciação dos relacionamentos e da atmosfera competitiva. A elaboração das estratégias, a âmbito externo, precisa propiciar o aproveitamento das oportunidades, reduzir as possíveis ameaças, identificar as prováveis mudanças e estabelecer alternativas para a concretização dos objetivos definidos. Analisando no âmbito interno, a empresa deve focar em aproveitar todas as suas potencialidades convertendo-as em forças, para que assim possa atrair as oportunidades e neutralizar suas fraquezas, afugentando possíveis ameaças (TAVARES, 2010).

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2011) a formulação de estratégia acontece em três níveis organizacionais: empresarial, de unidades de negócio e funcional, devendo responder as seguintes questões:

- 1) Nível empresarial: em que negócios ou setores a empresa deveria estar atuando?
- 2) Nível de unidades de negócio: como a empresa deveria competir em cada um de seus negócios ou setores que almeja atuar?
- 3) Nível funcional: como deve atuar cada área funcional da empresa?

Por outro modo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) elaboraram uma revisão teórica com o objetivo de explanar sobre as múltiplas abordagens do pensamento estratégico em analogia à formulação da estratégia, baseando-se em 10 escolas que representam a evolução do conceito de estratégia em diferentes períodos, conforme ilustra o Quadro 3.

Quadro 3- Escolas de formulação da estratégia

ESCOLAS	ABORDAGENS
Escola do Design	Formulação da estratégia como um processo de concepção.
Escola do Planejamento	Formulação da estratégia como um processo formal.
Escola do Posicionamento	Formulação da estratégia como um processo analítico.
Escola Empreendedora	Formulação da estratégia como um processo visionário.
Escola Cognitiva	Formulação da estratégia como um processo mental.
Escola do Aprendizado	Formulação da estratégia como um processo emergente.
Escola do Poder	Formulação da estratégia como um processo de negociação.
Escola Cultural	Formulação da estratégia como um processo coletivo.
Escola Ambiental	Formulação da estratégia como um processo reativo.
Escola da Configuração	Formulação da estratégia como um processo de transformação.

Fonte: Mintzberg, Aslstrand e Lampel (2010, p. 20)

As três primeiras escolas descritas (*Design*, Planejamento e Posicionamento) possuem uma abordagem prescritiva, por estarem mais interessadas em que forma as estratégias devem ser formuladas, e não em como elas se verdadeiramente se formam. As sete escolas restantes (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração) ponderam outras características da formulação da estratégia e estão mais vislumbrados em apresentar como as estratégias realmente são formuladas e não em estabelecer procedimentos estratégicos. Estas escolas nasceram em períodos distintos do desenvolvimento da administração estratégica, sendo que uma parte destas escolas já chegaram ao topo e declinaram, outras por sua vez, estão submergindo e as demais continuam acanhadas, mas expressivas no processo de formulação de estratégia.

Além de definir o nível organizacional mais adequado, para elaboração de uma estratégia bem-sucedida se faz necessário a coleta de uma série de dados e informações sobre distintas variáveis: mercados, clientes, tecnologia, economia, meio ambiente, etc. Somente após

a análise destas variáveis é que a empresa irá possuir elementos necessários para preparar, agregar e alocar recursos e competências de modo a minimizar as ameaças e aproveitar as oportunidades advindas do ambiente externo, reduzindo as dúvidas e inseguranças quanto ao real alcance dos resultados aspirados (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2011).

A determinação da estratégia revela uma dificuldade importante na área da gestão, indagando de que forma abranger os resultados idealizados sob à percepção da conjuntura organizacional presente. Visando sanar esta lacuna, o processo de elaboração de estratégia começa com uma criteriosa análise da condição interna e externa da empresa, somente após este passo, é que a organização estará preparada para estabelecer uma estratégia sólida para o alcance dos objetivos elencados. Portanto, os objetivos são considerados os fins e a estratégia é o meio para alcança-los, a estratégia é vista como um plano de ações e condutas de negócios que os gestores utilizam para obter melhores resultados no desempenho da organização (THOMPSON E STRICKLAND, 2003).

Mintzberg et. al (2007) colaboram que durante o processo de formulação de estratégia é fundamental identificar as oportunidades e ameaças do ambiente, avaliar suas forças e fraquezas, recursos disponíveis e analisar as estimativas e riscos para todas as possíveis alternativas que vão surgindo. Essa comparação resultante é o que os autores denominam de “estratégia econômica”, quanto mais ambiciosos forem os objetivos esperados, maior será o risco de que a oportunidade de mercado se consolide ou de que competência empresarial não seja suficiente para ampliar a capacidade competitiva instalada. A solução encontrada é o ordenamento de todas as alternativas conforme o nível de risco que representam, sendo comparadas com as expectativas geradas na sociedade em que serão inseridas as estratégias.

Quão mais abrangente for o conhecimento do ambiente externo e do ambiente interno, maior será a clareza sobre o que se propõe a estratégia. As informações obtidas através deste processo, irão induzir a uma diminuição gradual das opções estratégicas elencadas, de acordo com a adequação de cada uma, ao ponto que encontre a que melhor as necessidades da organização num período determinado. (TAVARES, 2010).

A formulação da estratégia não deve ser realizada apenas com uma função do planejamento. Para tanto, a formulação precisa derivar da apreciação estratégica, para assim, remodelar-se frente às mudanças do mercado e guiar os envolvidos no processo de implementação. No entanto, é imprescindível que três elementos da administração estratégica estejam articulados de modo sistemático neste processo: a análise estratégica, a formulação da estratégia e sua implementação na prática. Os autores ainda definem:

Na realidade, a análise estratégica é orientada para a interação entre a estrutura e o meio ambiente, assim como para a adequação da empresa aos aspectos competitivos do negócio. Relaciona-se com a intenção estratégica, que tem como elementos básicos a visão corporativa e sua viabilização, com a elaboração dos objetivos e principais orientações estratégicas da organização (FERREIRA et.al 2010, p.85).

Para Oliveira (2007) a formulação da estratégia é uma das fases mais fundamentais para a constituição do processo de elaboração do planejamento estratégico. A base da formulação de estratégias implica no relacionamento da empresa com o ambiente externo e também com a concorrência, sendo assim, a estratégia fornece atributos suficientes para garantir vantagem competitiva para a organização.

Oliveira (2007) ainda afirma que as estratégias são formadas com referência nos objetivos e metas estipulados, na situação mercadológica identificada na análise estratégica e acatando a missão, os desígnios e os aspectos culturais da entidade. E de acordo com o autor a formulação das estratégias deve considerar três aspectos importantes:

- 1) A empresa: todos os seus recursos, potencialidades e fraquezas;
- 2) O ambiente: sua constante mudança, com suas oportunidades e ameaças;
- 3) A integração entre a empresa e o ambiente: visando a melhor sinergia possível, colaborando para a amplitude de visão e respeitando os valores da empresa.

Ferreira, et al. (2010) reiteram que a responsabilidade da formulação da estratégia é amparar e acrescentar sentido a análise estratégica. Os responsáveis pela criação do projeto devem atuar como catalizadores, coordenadores e comunicadores, e devem assumir a responsabilidade pelo controle do processo de execução. Na função de catalizador, o indivíduo precisa fornecer e intermediar as informações e demonstrativos que proporcionem uma base de dados fidedigna, para que assim, sejam tomadas de decisões estratégicas necessárias. Já no ofício de coordenador, o responsável deve possuir acesso às aspirações do gestor e as apreciações dos executivos, resumindo todas as informações em um documento simples e coeso, de forma que todos possam entender seu conteúdo. Como comunicador, o responsável tem a incumbência de manter informados todos os colaboradores, independente da hierarquia ou cargo que ocupem, a respeito dos projetos, políticas, programas e ações. Uma administração estratégica considerada eficaz, deve ser conduzida de forma a identificar todos os empecilhos que estejam bloqueando de alguma forma o alcance dos resultados e tomar as medidas cabíveis para que suas estratégias cumpram o fim estabelecido.

Thompson e Strickland (2003) enfatizam que a elaboração e a execução da estratégia são responsabilidades fundamentais dos gestores. Pois além de todas as atividades que os gerentes realizam, nenhuma outra afeta tanto o desempenho da organização quanto a

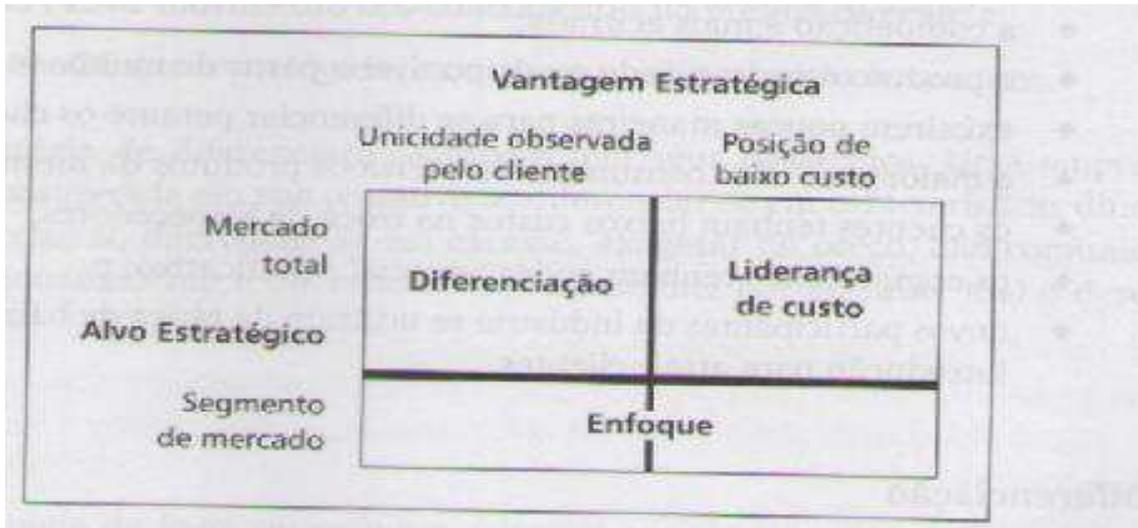
implementação de uma estratégia malsucedida, de modo que “uma estratégia e uma boa execução da estratégia são os sinais mais confiáveis de uma boa gerência. É função da gerência zelar e garantir que todos os envolvidos no projeto prezem pela articulação de estratégias que aponte um caminho a seguir no longo prazo, propondo mudanças, formulando estratégias que promovam a competitividade e implementando a estratégia selecionada de forma a atender todos os seus anseios.

2.2.2 Tipos de Estratégia

Perante as várias concepções de estratégia já elencadas, o gestor deve escolher um determinado tipo de estratégia que seja correspondente aos objetivos organizacionais já estabelecidos. E de acordo com Porter (2004) para que uma organização alcance vantagem competitiva, ela deve acompanhar táticas específicas e indicar o escopo dentro do qual irá alcançá-la, diante disso, Porter recomenda três estratégias competitivas genéricas: diferenciação, liderança no custo e enfoque. O autor ainda salienta que tais estratégias teriam a competência de proporcionar vantagens às empresas de maneira que estas pudessem se sobrepôr aos seus adversários em um determinado setor.

Adentrando às estratégias, Porter (2004) argumenta que a empresa pode escolher seguir dois caminhos principais: diferenciar-se dos seus concorrentes, oferecendo benefícios exclusivos que os consumidores apreciam, ou optar por uma tática de menores custos, trabalhando com preços mais baixos que seus concorrentes. A amplitude de aplicação do escopo competitivo também pode apresentar duas variações: uma abordagem ampla, considerando todo o mercado e uma abordagem mais restrita, abrangendo apenas um segmento de mercado. A terceira estratégia genérica abordada é denominada enfoque, este consiste em centralizar seu foco em apenas um segmento de mercado do qual se oferece diferenciação ou baixo custo. As estratégias de Porter são ilustradas na Figura 2.

Figura 2- Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Porter (2004, p.181)

Com o intuito de deixar claro os propósitos de cada estratégia competitiva genérica de Porter, as três são apresentadas a seguir:

2.2.2.1 Liderança pelos custos

Porter (2004) dialoga que a estratégia de liderança de custos propõe-se a conquistar uma grande fatia do mercado, utilizando-se da comercialização de produtos a baixo preço ou na comercialização de produtos ou serviços que supram as principais necessidades dos clientes, oferecendo o mínimo aceitável de qualidade. A entidade que pretende alcançar custos mais baixos que seu adversário precisa praticar preços semelhantes ou mais baixos que seus concorrentes, atingindo uma maior margem que estes. Toda via, Porter (2004) afirma que a liderança de custo não é a estratégia mais acertada à todas as organizações, pois as empresas que almejam empregar a liderança de custos como estratégia, necessitam apresentar uma elevada participação de mercado em comparação aos seus adversários ou então buscar outros benefícios, como por exemplo, maior disponibilidade ou facilidade em obter os insumos necessários.

Outro critério a ser adotado é que os produtos necessitam ser projetados de maneira a facilitar sua fabricação ou montagem, também é necessário envolver todos os colaboradores neste processo, buscando eficiência em cada atividade executada, afim de se obter a redução no custo do produto final. A organização que busca baixo custo precisa conquistar uma base de clientes extensa, não podendo abarcar nichos de mercados muito reduzidos, sendo capaz de

auferir elevadas margens de lucro, reinvestindo na modernização das máquinas e instalações, sendo capaz de manter sua posição de baixo custo (PORTER, 2004).

Ferreira et. al (2010, p.182) complementa que há algumas premissas básicas que caracterizam uma estratégia de liderança pelos custos:

- 1) A competição é mais acirrada;
- 2) O produto é padronizado ou disponível a partir de muitos fornecedores;
- 3) Existirem poucas maneiras para se diferenciar perante os clientes;
- 4) A maior parte dos consumidores utiliza os produtos da mesma maneira;
- 5) Os clientes tenham baixos custos na troca de fornecedores;
- 6) Os compradores tenham poder negocial significativo e
- 7) Novos participantes da indústria se utilizam da tática de baixos preços de introdução para atrair clientes.

2.2.2.2 Diferenciação

Diferenciar significa oferecer algo de distinto aos clientes e que estes valorizem o suficiente para estarem dispostos a pagar um preço superior (preço *premium*) para obter mais qualidade, prestígio, tecnologia de ponta ou outra vantagem distinta. O principal objetivo das empresas que escolhem estratégias de diferenciação é oferecer produtos ou serviços com características superiores ou mais atraentes, para que os clientes os percebam como um valor maior que as alternativas do mercado e os escolham (PORTER,2004).

Conseguir um bom fator de diferenciação, entretanto, não garante o sucesso de um empreendimento, sustentar esta vantagem competitiva é tão importante quanto consegui-la. Para manter a sua base de diferenciação, a empresa deve desenvolver atributos que sejam difíceis de imitar, ou de estar sempre à frente da concorrência pela incorporação de características inovadoras e desejadas pelos consumidores: maior qualidade, melhor atendimento ao cliente, confiabilidade no desempenho do produto, etc. Os adeptos da estratégia de diferenciação precisam, necessariamente, investir mais em pesquisa do que os líderes em custo, tem que ter melhores projetos de produtos, tem que usar uma matéria-prima de melhor qualidade e, muitas vezes mais cara, tem que investir mais no serviço ao cliente e estar disposto a abrir mão de parte da participação de mercado (PORTER,2004).

Nesse sentido Porter (2004) afirma que a diferenciação é uma estratégia viável, a lealdade à marca oferece uma certa defesa contra os rivais, a singularidade do adepto da

diferenciação forma barreira contra a entrada dos novatos. Suas margens de lucro mais altas proporcionam alguma proteção contra a barganha dos fornecedores, pois a empresa tem fundos para buscar alternativas e existem poucos substitutos ao produto que o diferenciador oferece.

2.2.2.3 Enfoque

Segundo Oliveira (2007) as estratégias de enfoque podem ser constituídas conforme a situação da empresa e postura estratégica a ser adotada, apresentando quatro alternativas possíveis: estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento. Conforme são apresentadas a seguir:

- 1) Estratégia de sobrevivência: esse tipo de estratégia é utilizado quando não houver possibilidades de outra alternativa para a empresa, ou seja, apenas quando o ambiente organizacional se apresentar desfavorável, caótico ou em situação de vulnerabilidade (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas). As principais medidas adotadas nesta perspectiva é o congelamento dos investimentos e a contenção de despesas. A sobrevivência pode ser adotada como estratégia para abranger alvos mais palpáveis a longo prazo, como auferir maiores ganhos, aumentar as vendas ou obter uma fatia maior de participação no mercado. Porém a alternativa de sobrevivência não deve ser vista como um propósito singular na organização, portanto, a empresa não pode permanecer em uma circunstância de “sobreviver por sobreviver” (OLIVEIRA,2007).
- 2) Estratégia de manutenção: essa alternativa é indicada quando a empresa se encontra num ambiente de constantes ameaças, porém a organização ainda conta com um elevado número de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos tecnologia, etc.) conquistados ao longo dos anos, que permitem ao gestor sustentar sua posição por um certo período de tempo. Entretanto, para usufruir desta alternativa, precisará fortalecer e desfrutar ao limite seus pontos fortes, procurando também diminuir seus pontos fracos e buscando ainda elevar ao máximo os pontos fracos e diminuir os pontos fortes dos concorrentes. A estratégia de manutenção é uma perspectiva mais comumente utilizada quando a entidade está encarando dificuldades, e a assim opta por adotar um caráter mais defensivo perante as ameaças (OLIVEIRA, 2007, p.56).
- 3) Estratégia de crescimento: nesta perspectiva, o ambiente está se adaptando as circunstâncias que se transformam em oportunidades, quando oportunamente é

desfrutada a circunstância mais vantajosa para a organização. A alternativa usual é neste caso, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

- 4) Estratégia de desenvolvimento: a estratégia de desenvolvimento considera a análise da situação da empresa, ponderando também seus pontos fortes e de oportunidades. Após esta avaliação, o gestor possui base suficiente para guiar a sua empresa por meio de dois caminhos: pode-se procurando novos mercados e compradores ou também pelo uso de tecnologias mais modernas, diferentes das quais a empresa já está habituada. A junção destas, auxilia o gestor no desenvolvimento de novos empreendimentos no mercado. - Desenvolvimento financeiro: junção de duas ou mais empresas através da associação ou fusão, acarretando no estabelecimento de uma nova empresa. Esta situação acontece quando uma empresa exhibe muitas oportunidades, porém apresenta recursos financeiros escassos, enquanto a outra empresa detém uma margem considerável de recursos econômicos, entretanto não vislumbra muitas oportunidades de negócios e, portanto, procuram na fusão o fortalecimento necessário para desenvolver suas habilidades.

E por fim, Oliveira (2007) ainda salienta que a combinação de estratégias deve ser feita de modo que se usufrua todas as oportunidades imagináveis e empregando a estratégia ideal na ocasião ideal.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É notório que o processo de planejamento estratégico está em constante evolução nas últimas décadas e as empresas que aspiram se destacar no mercado precisam ser capazes de compreender seu próprio passado, pois é por meio do reconhecimento dos seus erros e fragilidades que vão ser moldadas suas competências e suas potencialidades. Assim, o processo de planejamento estratégico abrange uma apreciação do passado, uma análise do presente e uma consequente previsão do futuro empresarial (ALMEIDA,2010).

Dessa forma, Pereira (2010) destaca que o planejamento estratégico pode ser entendido através de quatro visões diferentes: a visão globalística ou sistêmica; a visão participativa; a visão empreendedora ou inovadora e a visão humanística. A visão globalística ou sistêmica é concebida a partir do entendimento de que todas as mudanças ocorridas no âmbito global interferem diretamente na formulação das estratégias, causando impactos tanto negativos quanto positivos para a organização, portanto o autor propõe que a organização busque

informações sobre a atual conjuntura dos países, expectativas de crescimento, índices de desenvolvimento, questões culturais, catástrofes, entre outros.

Já a visão participativa orienta que o planejamento estratégico deve preconizar o envolvimento e a contribuição dos colaboradores no processo de construção das estratégias, toda via, o autor ressalta que este modelo participativo só funcionaria em uma organização de até 70 funcionários, um número maior tornaria o processo moroso e afetaria a qualidade do debate. A visão empreendedora ou inovadora defende um ponto de vista mais audacioso, projetando o planejamento estratégico em cenários de 20 ou 30 anos à frente da realidade. E por último, a visão humanística compreende que o planejamento estratégico deve possuir uma abordagem mais ampla sobre o ambiente interno da organização, estabelecendo suas estratégias com foco nos clientes, investidores e colaboradores (PEREIRA,2010).

De semelhante modo, Almeida (2010) considera que o planejamento é um procedimento de caráter administrativo que busca selecionar as estratégias elencadas pelos envolvidos no processo, de modo que seja possível delinear uma visão do rumo a ser seguido. Após esta fase, são delineadas as ações, ou seja, é a fase de implantação do Planejamento Estratégico, para que assim se chegue aos resultados almejados.

Assim, o planejamento estratégico é o conjunto de objetivos, finalidades, metas e planos para atingir os objetivos da organização, apontando de forma contínua e minuciosa os pontos que a empresa deve melhorar para atingir o tipo de organização que deseja ser. O estabelecimento de missão e visão estratégicas, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são atividades básicas do plano estratégico .Estas orientam a direção que a empresa deve seguir , seus objetivos de desempenho de curto e de longo prazo e transformações competitivas que o mercado sofre, constituindo-se assim, o planejamento estratégico (THOMPSON E STRICKLAND, 2003).

Complementando Certo e Peter (2005) explicam que o planejamento estratégico é um processo contínuo e participativo, focalizado na sustentação da organização como um todo, conectado de maneira adequada ao seu ambiente corporativo. Desse modo, o processo compreende a análise do ambiente, declaração de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. O autor ainda salienta que é fundamental que as principais áreas da empresa (marketing, operações e finanças) permaneçam interligadas com o processo de planejamento estratégico e que seja considerado que fatores externos como as negociações internacionais e a responsabilidade social pode influenciar fortemente o processo.

Diante desta perspectiva, Oliveira (2007) enfatiza que para a elaboração do planejamento estratégico se faz necessário o estabelecimento de uma série de providências a serem adotadas pelos gerentes, para mudar a presente situação que se encontra a organização. Através desta ferramenta a empresa tem condições e habilidade para atuar sobre as variáveis e fatores, desenvolvendo influência sobre todos os aspectos organizacionais. O autor ainda destaca que o planejamento é um exercício mental que é realizado pela entidade nem sempre por desejo exclusivo de seus gerentes.

Em geral o planejamento estratégico é realizado nas organizações por meio de uma metodologia. Na literatura há diversos autores que apresentam várias metodologias de planejamento estratégico, sendo destacadas na próxima sessão.

2.4 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O acervo literário sobre o tema planejamento estratégico apresenta um vasto número de perspectivas e metodologias de planejamento que se assemelham em sua estrutura básica, oferecendo algumas variações em termos e conceitos mais específicos. Diante do amplo leque de metodologias existentes, são descritas a seguir as principais metodologias propostas por cinco autores da área, em períodos distintos.

2.4.1 Metodologia apresentada por Kaplan e Norton (1997)

Os autores Kaplan e Norton exibiram sua sistematização de planejamento estratégico no auge de 1992, o método que eles criaram foi nomeado de *Balanced Scorecard* (BSC), que consistia em uma pesquisa com 12 empresas, que por sua vez, almejavam atualizar os padrões de avaliação de desempenho, então existentes, em suas empresas. A principal reclamação era de que os modelos tradicionais consistiam basicamente em indicadores financeiros, tornando-se impróprios diante da conjuntura macroeconômica de frequentes mudanças no mundo corporativo, exigindo um modelo de planejamento mais flexível e moderno (KAPLAN E NORTON, 1997).

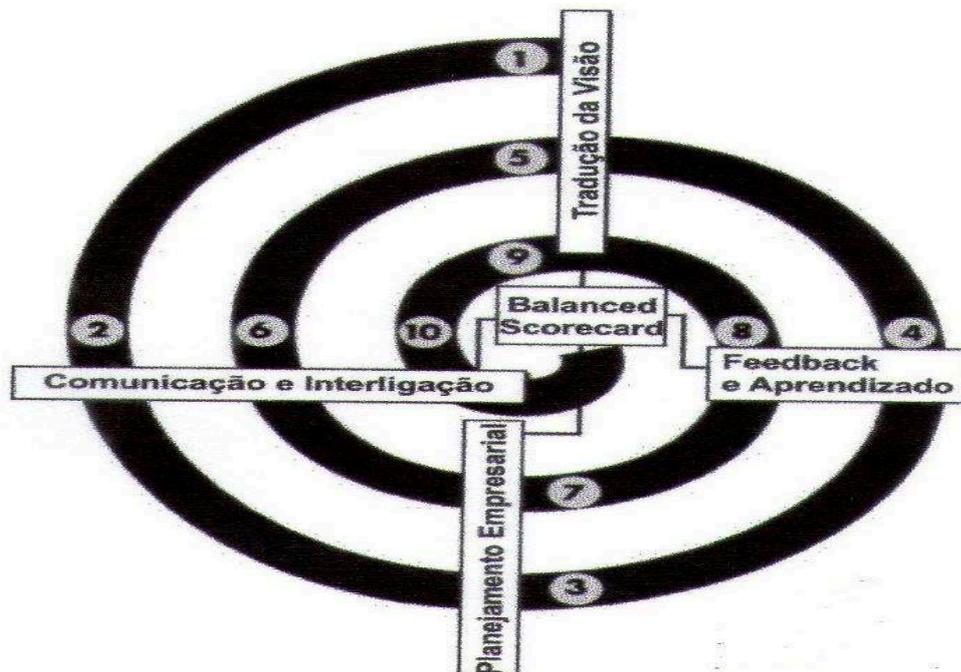
Sendo assim, O *Balanced Scorecard* surgiu com uma proposta ousada, que além de utilizar-se dos tradicionais indicadores financeiros, estimulou o emprego de indicadores não financeiros, pertinentes com: a satisfação dos clientes, procedimentos internos e a inovação e desenvolvimento. Estes elementos novos, de acordo com Kaplan e Norton (1997), tinham a principal função de permitir que os gestores conseguissem ter uma visão do ‘todo

organizacional' e não só da área financeira, tornando-se imprescindíveis no incremento da competitividade, conforme citam os autores:

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e de gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O *Scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 2)

Complementando, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC é uma metodologia que possibilita à gerencia como uma ferramenta de avaliação de gestão, ao passo que centraliza suas atenções na escolha das estratégias de longo prazo através do mapa estratégico. Esta construção é orientada por um sistema lógico 'de cima para baixo', decompondo a constituição do mapa estratégico em quatro processos, conforme comprova a figura abaixo:

Figura 3- Esquema de Planejamento do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1997, pag. 291)

O primeiro passo é fazer a tradução da visão, importante para que os executivos possam delinear onde a empresa pretende chegar e partir disso, traçar as estratégias da instituição. O segundo passo é chamado comunicação e interligação e consente aos executivos

comunicarem a sua estratégia a todos os níveis da empresa e atrelar a estratégia aos objetivos de todas as áreas da empresa, permitindo assim que todos os departamentos da organização abarquem a estratégia de longo prazo. Adentrando ao terceiro passo, aqui a preocupação é a concretização do planejamento empresarial, o qual consente à organização associar seus interesses aos projetos financeiros. Os executivos buscam nesta fase utilizar os objetivos fixados na fase anterior, para servir como base de medidas do BSC, para a distribuição de recursos e definição de prioridades. E por fim, o quarto processo incide no *feedback* e aprendizado, por meio do qual a organização desenvolve a habilidade do aprendizado estratégico através da análise de desempenho, onde são listados os itens que devem ser melhorados no plano estratégico, para que este alcance seus objetivos de longo prazo (KAPLAN E NORTON, 1997).

A partir do *Balanced Scorecard*, a organização consegue acompanhar todos os seus resultados de curto prazo, sob três aspectos: clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, e avaliar a estratégia conforme sua performance atual. Dessa forma, o BSC admite que as organizações alterem suas estratégias e partilhem da aprendizagem ao mesmo tempo. Este mecanismo coopera na capacidade do aprendizado em qualquer passo da sua implementação, é uma forma de saber se a estratégia que foi formulada está realmente funcionando, e se caso não está funcionando, descobrir qual a causa (KAPLAN E NORTON, 1997).

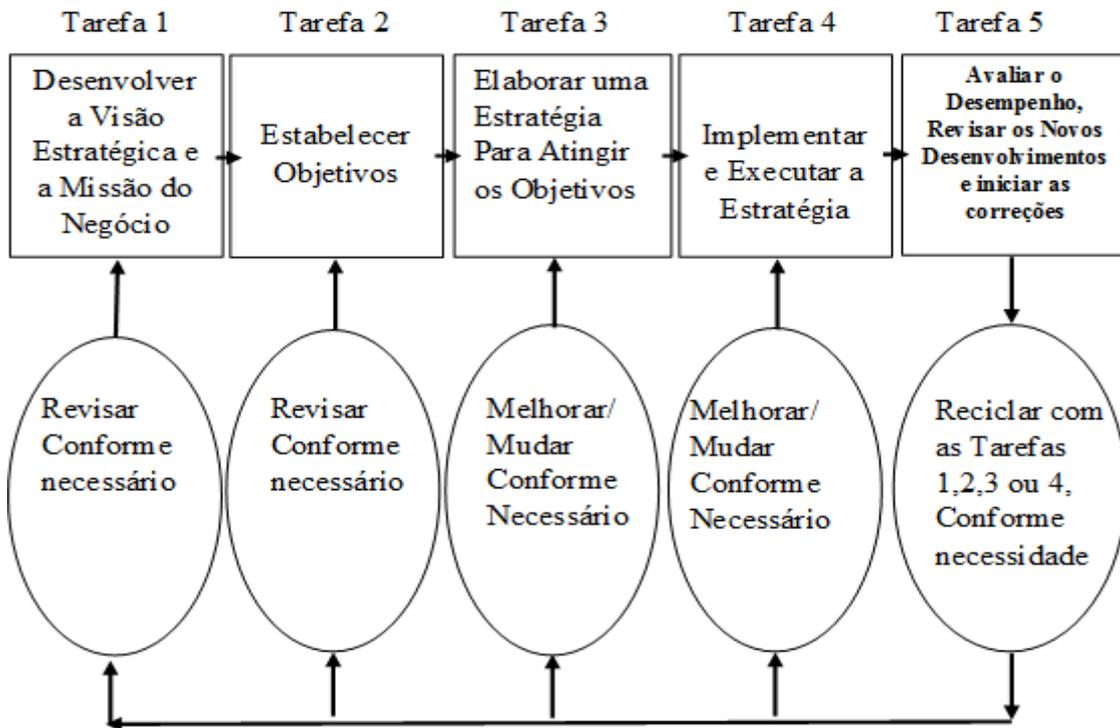
Desse modo, o BSC, exibido por Kaplan e Norton (1997) está baseado na perspectiva de ‘pensamento estratégico’, pois objetiva abranger toda a empresa com sua estratégia organizacional, especialmente o último passo do mapa estratégico, designado aprendizagem e *feedback*, é ele que permite que o BSC desenvolva a aprendizagem sobre a organização, à medida que consente aos executivos monitorar e operar na implementação da estratégia e se preciso, realizar adequações na própria estratégia.

Para finalizar, Kaplan e Norton (1997) explicam, que o BSC fixa os objetivos e envolve as pessoas para que desenvolvam as ações necessárias para alcançá-los, determina indicadores que os induzam a operar conforme com a visão integral da organização, possibilita entender várias questões estratégicas, que possibilitam amparar os gerentes na tomada de decisões e na solução de problemas diversos. E ainda propõe uma direção para o futuro, diferentemente dos métodos tradicionais que focavam apenas no passado, o BSC preocupasse com a difusão e o desenvolvimento do pensamento estratégico na estrutura global da empresa.

2.4.2 Metodologia apresentada por Thompson e Strickland (2003)

Thompson e Strickland (2003) afirmam que a formulação da estratégia envolve a criação de uma missão e visão estratégicas, o desenvolvimento de objetivos e o aprimoramento da estratégia para gerar os resultados pretendidos, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4- As cinco tarefas da gerência estratégica



Fonte: Thompson e Strickland (2003, p.14)

Sendo assim, Thompson e Strickland (2003) enfatizam que o método de formulação e implementação de estratégia é formado por 5 tarefas gerenciais inter-relacionadas, destacadas a seguir:

- 1) Desenvolver a visão e missão estratégica do negócio: a visão estratégica da organização pode ser interpretada como a visão do modelo de empresa que os gerentes estão buscando almejar. Sugere o desígnio da gerencia de sustentar uma posição estratégica peculiar, ministrando respostas para os questionamentos de: “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”, tornando evidente a direção que a organização pretende seguir. O estilo de delinear a visão estratégica é compô-la na configuração de declaração de missão. Toda via, estas declarações de missão devem ser simples, concisas. Uma declaração de missão precisa explicar o negócio da empresa resumidamente,

deliberando uma visão precisa do que a empresa está buscando oferecer para sua clientela.

- 2) Converter a visão e a missão estratégica em objetivos da empresa: aqui os objetivos concebem o compromisso da gerencia de oferecer resultados exclusivos por um período estabelecido, recomendando valores, quantidades, prazos e responsabilidades. São compreendidos dois tipos de objetivos que precisam ser determinados: os financeiros e os estratégicos. Os objetivos financeiros são interpretados como as metas elencadas pela gerencia para a atuação financeira da empresa, já os objetivos estratégicos dizem respeito às metas elencadas pela gerencia para fortalecer a conjuntura total da organização e a posição competitiva de longo prazo.
- 3) Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados: a estratégia é fundamental para a organização em sua integralidade, para todos os segmentos que a empresa está alocada e para todas as áreas funcionais do empreendimento. Logo, a formulação da estratégia precisa conceber que os objetivos de pouca prioridade e comuns não são fundamentais para a estratégia, apesar de serem notáveis para o incremento dos negócios. Assim, a estratégia precisa estar focada na ação (o que fazer, quando fazer, de quem a responsabilidade por fazer, etc.) e ser ter a capacidade de evoluir ao passar do tempo, tornando a formulação da estratégia uma tarefa contínua. Porém, há muitos fatores situacionais que compõe a formulação de uma estratégia, e a interferência que cada um desempenha sobre a elaboração da estratégia dependem de organização para organização. Portanto, a formulação da estratégia exige uma análise de todos os fatores situacionais, internos e externos, sendo estes:

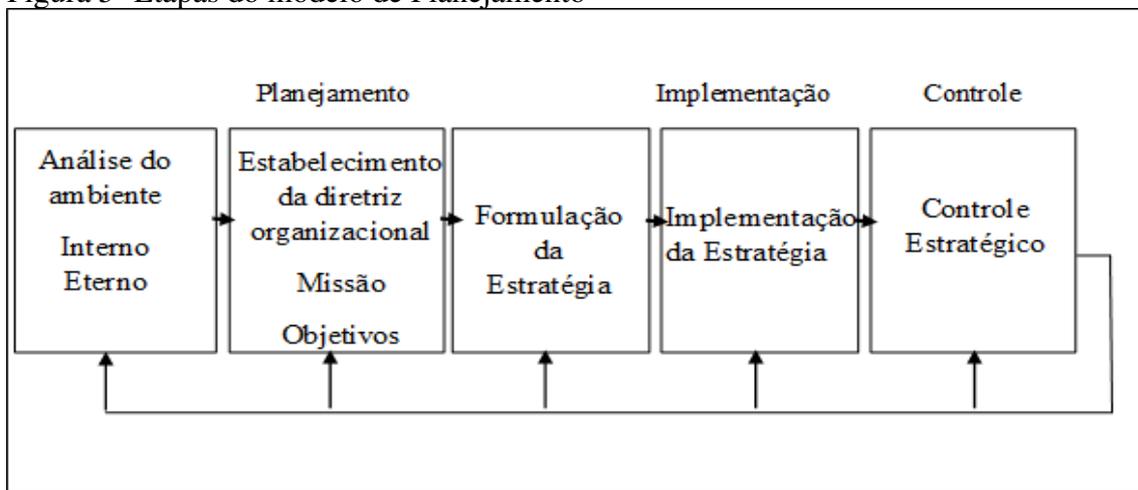
- Aspectos sociais, políticas, legais e de cidadania: delimitam as ações estratégicas que uma empresa pode adotar;
- Atratividade da indústria e condições competitivas: considera o macroambiente da organização. A ponderação destes elementos incide em averiguar: as características econômicas predominantes da indústria; a magnitude das suas forças competitivas, as alterações na sua composição competitiva; a identificação da posição dos concorrentes no mercado; as mudanças estratégicas dos seus adversários; os elementos-chave do sucesso competitivo da indústria e a sua atratividade em obter ganhos superiores à média.
- Oportunidades e ameaças da empresa: a estratégia precisa reter as melhores oportunidades de desenvolvimento da entidade e zelar contra ameaças externas;

- Pontos fortes e pontos fracos da empresa e capacidades competitivas: a estratégia necessita ser casada com os pontos fortes (o que a empresa faz bem), os pontos fracos (as dificuldades) e as capacidades competitivas da empresa (o que a empresa faz especialmente bem em relação aos concorrentes);
 - Ambições pessoais, filosofias de negócio e crenças éticas dos gerentes: as ambições, filosofias de negócios e crenças éticas pessoais dos gerentes geralmente estão contempladas nas estratégias que estes formulam e, portanto, devem ser estudadas e ponderadas.
 - Influência de valores compartilhados e da cultura da empresa na estratégia: as ações estratégicas repercutem a cultura e os valores da empresa, determinando as mudanças estratégicas, sendo de suma importância que a empresa adote uma postura ética em relação aos proprietários, empregados, clientes e fornecedores.
- 4) Implementar e executar a estratégia escolhida eficiente e eficazmente: a implementação bem-sucedida da estratégia, depende da direção, da motivação e do empenho dos funcionários. A estratégia é convertida em ação e bons resultados, quando há aptidão para: conduzir a mudança organizacional, projetar e dirigir os processos do negócio, gerenciar equipes e alcançar as metas de desempenho. O papel da implementação da estratégia é descobrir quais são os elementos necessários para que a estratégia possa ser colocada em prática no menor período de tempo possível. Sendo assim, a fase de implementação da estratégia é considerada fase mais longa e mais complexa, pois além de abranger várias áreas da organização ao mesmo tempo, exige uma capacidade gerencial eficiente para que o plano estratégico seja aplicado dentro do prazo estipulado.
- 5) Avaliar o desempenho, revisar novos desenvolvimentos e iniciar ações corretivas: todas as tarefas passadas estão sujeitas a alterações, conforme as mudanças ocorrem, pois existe a necessidade de melhoria e ajustes. De tal modo, normal que aconteçam modificações nas determinações estabelecidas, já que a missão da empresa, os objetivos, a estratégia e a configuração da implementação nunca serão definitivos. O comando estratégico é um processo contínuo e, portanto, a tarefa de avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e iniciar as ações corretivas pode ser considerado, simultaneamente, o fim e o início de um ciclo do processo estratégico.

2.4.3 Metodologia apresentada por Certo e Peter (2005)

De acordo com Certo e Peter (2005), a administração estratégica incide em uma sequência de fases consecutivas e periódicas, que possui desígnio de garantir que a organização como um todo se agregue ao seu ambiente. As fases que contemplam a administração estratégica são: planejamento (análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formação da estratégia), implementação e controle estratégico, conforme se apresenta a Figura 5.

Figura 5- Etapas do modelo de Planejamento



Fonte: Certo e Peter (2005, p.16).

1) **Análise do Ambiente:** a primeira etapa do processo implica em acompanhar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades, que poderiam influir na capacidade da empresa em alcançar seus objetivos. A análise ambiental trata de três fases do ambiente:

- O ambiente geral, que faz menção aos elementos com ampla finalidade, como o econômico, o social, o político, o tecnológico e o legal;
- O ambiente operacional, que é o nível do ambiente externo à empresa, composto de áreas com características específicas e mais adjacentes à organização, como: características e comportamento dos clientes, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e envolvimento internacionais;
- O ambiente interno, que incide no nível de ambiente que está incluso na organização e tem alusão imediata e específica na sua gestão, constituindo

elementos com perspectivas organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros.

A importância de aspectos específicos para uma empresa está sujeita ao ramo de seu negócio, porte, mercado, etc., entretanto, compete ao seu gestor compreender que, a longo prazo, a análise dos níveis ambientais e suas correlações existentes afetam as operações das organizações e são decisivas para o sucesso do negócio.

2) Estabelecimento da diretriz organizacional- missão e objetivos: O processo de declaração das diretrizes organizacionais se submete a três etapas:

- Reflexão sobre os resultados de uma análise do ambiente;
- Estabelecimento de uma missão organizacional;
- Estabelecimento de objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a missão organizacional é a elaborada de acordo com a razão de existir de uma organização, sendo composta de informações sobre as variedades de produtos ou serviços oferecem, a clientela conquistada e os valores que avalia importantes. Já o objetivo organizacional, é um alvo em que a organização direciona seus esforços, com o intuito de atingi-lo. Permitindo-se e ser de curto ou longo prazo, carecendo de incluir: posição de mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado e responsabilidade social. Sendo assim, a constituição dos objetivos organizacionais precisa harmonizar-se com a missão organizacional, pois são utilizados como como um padrão para o gestor aumentar a eficiência da organização, dirigir avaliações de desempenho e tomar decisões. Inferindo em outras questões, como por exemplo:

- Avaliação das tendências ambientais, já que a missão e os objetivos precisam refletir o ambiente em que a organização está inserida;
- Desenvolvimento de objetivos para toda a organização;
- Adoção de uma hierarquia de objetivos com a finalidade de assegurar que cada elemento da organização compreenda qual função deve efetuar, tanto no curto prazo como no longo prazo, para que, assim, a entidade alcance seus objetivos como um todo;

- Desdobramento de objetivos individuais, representando em metas, que atividades as pessoas deverão desenvolver para contribuir na concretização dos objetivos pretendidos do departamento.
- 3) **Formulação da Estratégia:** o processo para a elaboração da estratégia é a adoção de informações captadas pela análise do ambiente, para classificação e exploração de questões críticas, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A apreciação das questões críticas concebe um arcabouço geral para se explorar a situação atual da entidade e desenvolver estratégias apropriadas. A observação dos fatores internos e externos é um instrumento benéfico para se compreender a situação total da organização, por meio da qual se objetiva equilibrar os pontos fortes e fracos internos da organização com as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona. Igualmente, as estratégias podem ser estabelecidas para servir à análise ambiental. A etapa de estabelecimento da estratégia contém tarefas como: análise, planejamento e seleção de estratégias que acrescem as oportunidades de alcance dos objetivos da organização.
- 4) **Implementação da estratégia:** uma estratégia vitoriosa depende, na maioria das vezes, da sua implementação. Os autores recomendam seguir um exemplo com cinco estágios, para o processo de implementação:
- Determinar quão intensamente a empresa precisará modificar para poder implementar a estratégia escolhida;
 - Ponderar as estruturas formal e informal da organização, buscando identificar: se a estrutura formal vigente fomentará ou impedirá o avanço da implementação, quem serão os responsáveis pelas atividades relacionadas com a implementação e como a estrutura informal poderá ajudar o processo de implementação;
 - Avaliar a cultura da organização (conjunto de valores e crenças), pois esta cultura pode alterar o comportamento das pessoas e, por conseguinte, refletir na motivação destas para alcançar ou superar os objetivos organizacionais;
 - Escolher uma abordagem apropriada para implementar a estratégia;
 - Implementar a estratégia e avaliar os resultados.
- 5) **Controle Estratégico:** o controle estratégico incide em fazer com que as estratégias se aperfeiçoem da maneira delineada, a partir da avaliação do desempenho organizacional,

realizado a distinção entre medida qualitativa e quantitativa. De modo geral, o controle estratégico é feito em três etapas: avaliação do desempenho organizacional; checagem do resultado atual com os objetivos e; tomada de ações corretivas, quando os resultados não se encontrar de acordo com os objetivos organizacionais constituídos.

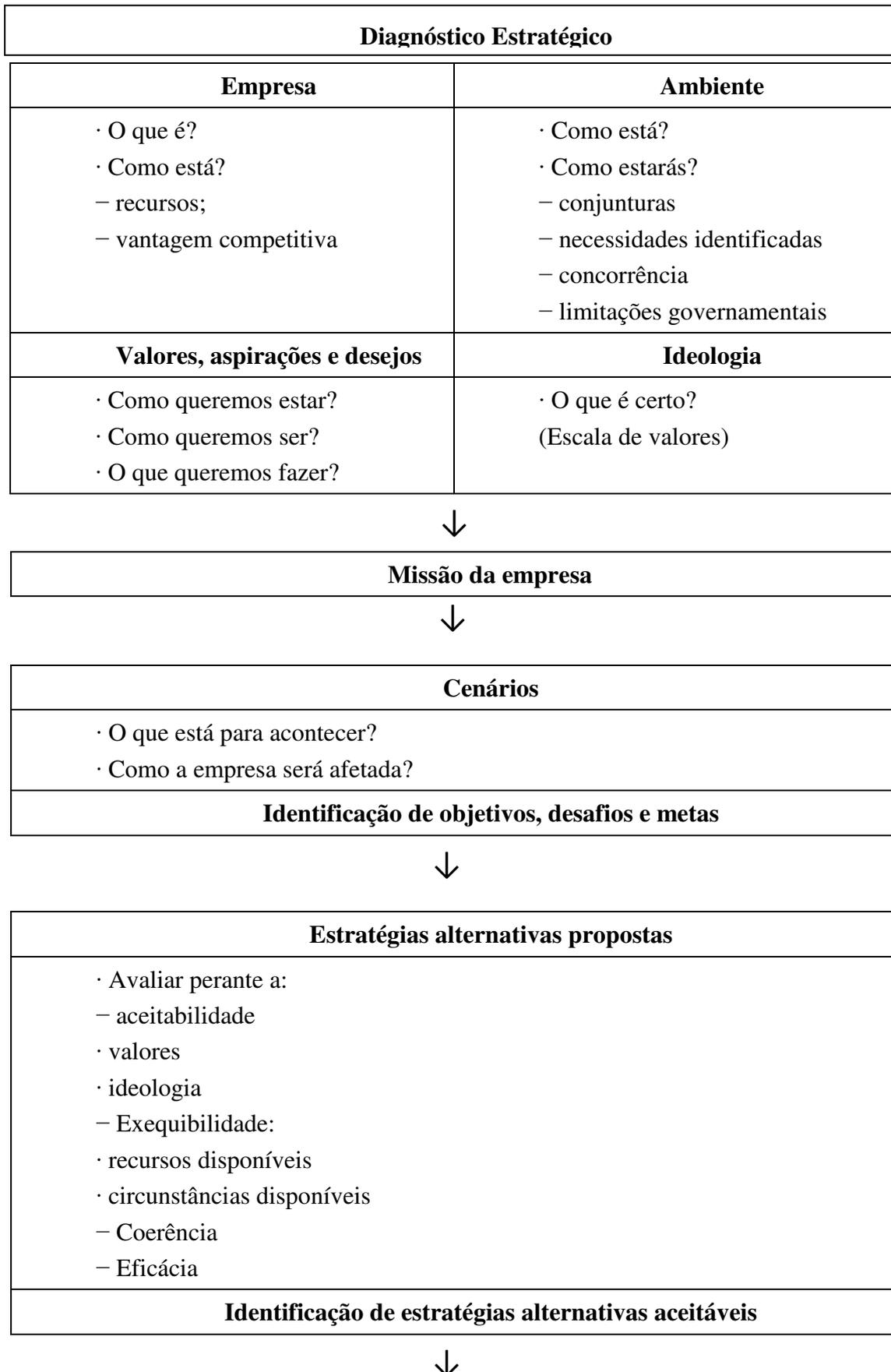
2.4.4 Metodologia apresentada por Oliveira (2007)

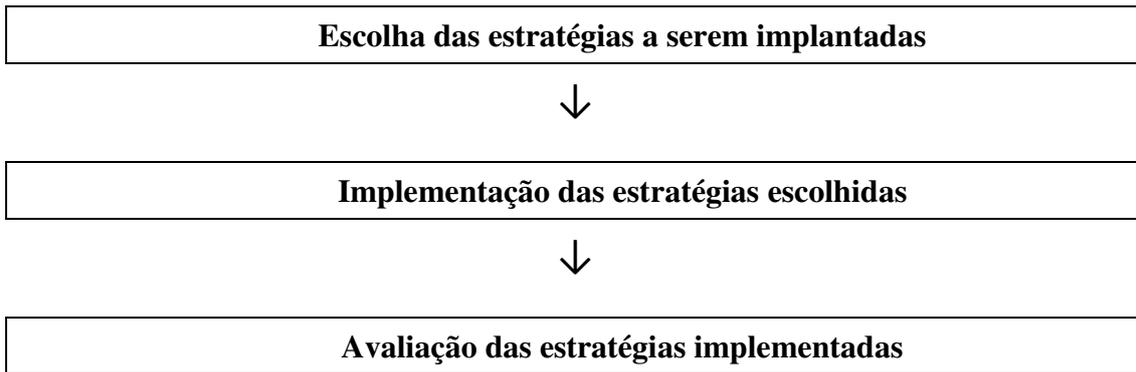
Para Oliveira (2007), a metodologia de planejamento estratégico aceita as seguintes perspectivas:

- Deliberar onde a empresa quer chegar para, que assim, se constitua como a empresa está para conseguir a condição aspirada;
- Determinar como a empresa está para após constituir onde a empresa quer chega;
- Analisar, ao mesmo tempo, a acepção de onde se quer chegar e de como se chegar lá.

A metodologia apresentada fundamenta-se na segunda perspectiva. Portanto, o processo de planejamento estratégico é concretizado em nove etapas: Diagnóstico estratégico, Missão da empresa, Cenários estratégicos, Identificação de objetivos, desafios e metas, estratégias alternativas propostas, Identificação das estratégias alternativas aceitáveis, Escolha das estratégias a serem implementadas, Implementação das estratégias escolhidas e Avaliação das estratégias implementadas. Toda via, antes de dar início a primeira etapa do processo de formulação e implementação de estratégias, o autor aconselha o desenvolvimento de atividades de diagnóstico estratégico, declaração da visão da empresa, a criação de cenários estratégicos e identificação de objetivos, atribuindo sustentação ao processo (OLIVEIRA, 2007). Na sequência é apresentado um quadro que ilustra o pensamento do autor.

Quadro 4- Esquema de Formulação de estratégias empresariais





Fonte: Oliveira (2007, p. 223).

As atividades compreendidas nesta etapa, designada de sustentação para as estratégias empresariais são as que se especificam a seguir:

- 1) Diagnóstico Estratégico: tarefa que define “como se está” ou onde se está” e obedece a duas apreciações que devem ser efetivadas de caráter integrado: interna e externa. A análise interna objetiva averiguar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Entretanto, na análise externa, se objetiva averiguar as ameaças e oportunidades que estão inseridas no ambiente da organização e quais seriam maneiras mais adequadas de se desviar destas ou desfrutar delas.
- 2) Missão da Empresa: tarefa que define “onde a empresa que ir”. Na missão, o gestor deve colocar as intenções da empresa e a postura estratégica adotada. Intenções da organização compreende à explicitação dos âmbitos de atuação dentro da missão em que esta opera ou do setor no qual tem a probabilidade de vir a operar. Logo, a postura estratégica compreende a melhor forma da empresa conseguir seus desígnios adentro da missão, respeitando a sua condição interna e externa contemporânea, situada no diagnóstico estratégico empresarial.
- 3) Cenários estratégicos: simulam critérios e medidas para a planificação do futuro da entidade, que permitem apontar o que está para advir no mercado e de que forma a organização será atingida pelas mudanças. Se faz necessário estabelecer cenários que mostrem apurado momento no futuro ou que especifiquem o desenvolvimento e a série de acontecimentos até certo período futuro. Ao passo que o ambiente se torna mais agitado, os cenários tornam-se mais fundamentais para o processo decisório estratégico.
- 4) Identificação de objetivos, desafios e metas: representa um instrumento prescritivo do processo de planejamento estratégico, que identifica o alvo ou a situação que se pretende alcançar, ou seja, determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

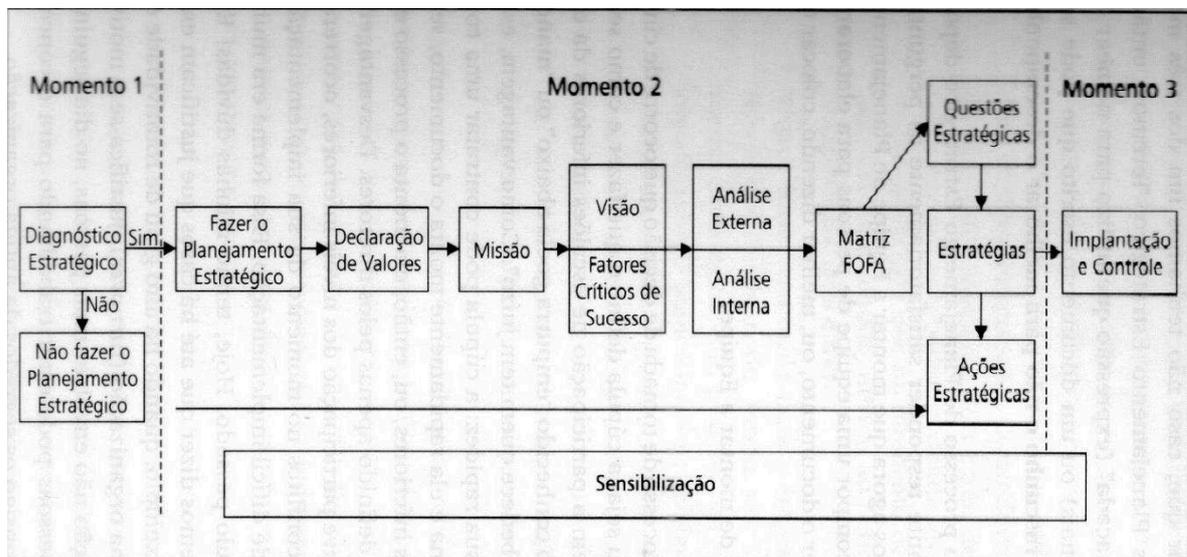
- 5) Estratégias alternativas propostas: a formulação das estratégias empresariais concebe a primeira etapa do processo e abrange um elevado grau de criatividade por parte dos gestores da organização. A cerne da formulação de estratégias incide em enfrentar a concorrência. Sendo assim, o autor assegura que o gestor precisa avaliar as forças que dominam a concorrência no seu ramo de atuação. Contudo, para a formulação de estratégias, necessitam ser respeitados três aspectos: a empresa, com os recursos, pontos fortes, pontos fracos missão e objetivos; depois o ambiente, com suas oportunidades e ameaças, sob a ótica do mercado, da empresa, da concorrência, do ambiente econômico e por último a integração entre a empresa e seu ambiente.
- 6) Identificação das estratégias alternativas aceitáveis: tendo por alicerce a análise ambiental e os objetivos da organização é admissível deliberar várias estratégias empresariais alternativas. A finalidade das estratégias alternativas é determinar as possíveis relações que possam haver entre a empresa e o mercado. Então, para o estabelecimento de estratégias alternativas, o autor sugere que o gerente deve analisar sua aceitabilidade, ponderando os valores e as aspirações da empresa; sua exequibilidade, analisando os recursos e as circunstâncias disponíveis e sua lógica e eficácia. Depois da formulação de várias estratégias alternativas, é preciso identificar quais estratégias ofereceriam à empresa maiores oportunidades, porém, este processo de escolha das estratégias costuma ser muito complicado e impreciso.
- 7) Escolha das estratégias a serem implementadas: uma das características mais fundamentais, de acordo com o autor, no processo estratégico é a escolha da estratégia que concebe a melhor influência mútua entre a empresa e o mercado. Observando-se que a seleção da estratégia precisa contrabalançar o menor risco tendo a maior margem possível de lucros, conforme as disponibilidades e as expectativas da organização.
- 8) Implementação das estratégias escolhidas: a implementação das estratégias empresariais estabelece várias mudanças internas na organização: na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos. Desta forma, os gerentes precisam estar preparados para ter que lidarem com adversidades e realizar as alterações internas necessárias para que se alcancem os objetivos pretendidos.
- 9) Avaliação das estratégias implementadas: nesta etapa, examina-se “como a empresa está indo” para o nível estratégico ambicionado. O controle é determinado como o ato necessário para garantir o alcance dos resultados, desafios, metas e projetos esperados. Este aspecto abarca os processos de avaliação de desempenho, a checagem do desempenho real com os resultados, os desafios, as metas e os projetos esperados, o

diagnóstico das falhas, realização de ações corretivas instigada pelas análises executadas, o monitoramento para medir a eficiência das ações corretivas e o acréscimo de elementos aos processos de planejamento afim de se melhorar a desenvoltura dos próximos períodos da gestão estratégica. O autor ainda complementa que é necessário ponderar alguns critérios e medidas de controle e avaliação, considerando-se uma conjuntura apropriada de custo e benefício esperados. É recomendável que o controle e a avaliação sejam efetuados durante todo o período de elaboração do planejamento estratégico.

2.4.5 Metodologia apresentada por Pereira (2010)

A metodologia de planejamento estratégico, de acordo com Pereira (2010) é concretizada em 3 momentos distintos, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 6- Momentos do processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Pereira (2010, p. 57).

- 1) Diagnóstico Estratégico: nesta etapa a empresa precisa se questionar se é o momento certo para elaborar seu planejamento estratégico. Ainda de acordo com o autor, se a organização está passando por dificuldades, este não é o momento certo, já que esta circunstância pode inviabilizar todo o projeto estratégico alocado. Outro aspecto a ser considerado é que só se pode dar abertura a preparação do plano estratégico no momento em que há de fato, adesão de todos os envolvidos no processo e se deseja realmente

difundir esse método em esfera global na organização, outro aspecto ser pensado, é de que a empresa deve se em sua integralidade durante o desenvolvimento do processo. De outro modo, o planejamento estratégico será apenas uma lista de projetos a serem implementados em um futuro distante e não será efetivamente praticado, tornando-se sem nexos. Portanto, o autor deixa claro que o sucesso da organização não depende apenas de boas prospecções, mas também de um conjunto de ações práticas que se bem-intencionadas, conduzem ao alcance de bons resultados organizacionais.

- 2) Planejamento das etapas: nesta fase é que o planejamento de fato, é posto no papel, é aqui em que os executivos se encontram e durante as conferências são discutidos todos os aspectos inerentes ao planejamento estratégico, para que assim, sejam tomadas as decisões necessárias para o cumprimento do alvo estratégico. Portanto, são destacadas todas as etapas da elaboração do planejamento estratégico, como por exemplo: seus valores, a missão da empresa, sua visão, seus fatores críticos de sucesso; então, é realizada uma análise de seus fatores externos e internos e estabelecida a conhecida análise swot, através da qual se procura a maximização das oportunidades e o monitoramento das ameaças; são formuladas suas teses estratégicas, estratégias e ações estratégicas.
- 3) Implementação e controle do planejamento estratégico: é nesta seção especificamente, que se põe em prática todas as etapas do processo de planejamento estratégico. Inicialmente as estratégias são implantadas; logo após, segue o processo de implementação do plano estratégico em sua totalidade. E por fim, será efetivado o sistema de controle que foi formulado lá no segundo momento, no planejamento das etapas, construindo-se assim, um modelo de planejamento estratégico pautado no delineamento dos objetivos organizacionais.

2.4.6 Resumo das Metodologias Apresentadas

Há diversas correntes teóricas acerca dos conceitos e metodologias de planejamento estratégico, embora existam poucas diferenças conceituais nas etapas propostas por cada autor supracitado. Apesar de ser um instrumento muito utilizado, o planejamento estratégico é considerado a ferramenta que mais se encaixa às exigências das empresas, não distinguindo porte e ramo (KICH E PEREIRA, 2011).

A seguir é apresentado um quadro comparativo das etapas das metodologias descritas:

Quadro 5- Etapas das metodologias apresentadas

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;	
	Cenários estratégicos;			
			Identificação dos objetivos, desafios e metas;	
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: Elaborado pela autora, 2017.

Estrada e Almeida (2007) explicam que não há apenas um método exato de formular e implementar um planejamento estratégico, todas as metodologias estratégicas existentes exibem vários elementos comuns, incorporando ou focalizando em determinadas características peculiares a cada modelo. Assim, é perceptível em praticamente todos os métodos a existência de três premissas básicas, na elaboração do planejamento estratégico:

- 1) Estabelecimento da visão e missão;

- 2) Análise interna e externa (considerando pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças do ambiente;
- 3) Elaboração das estratégias, planos e sua implementação;
- 4) Acompanhamento e controle.

2.5 GESTÃO DE PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

As micro e pequenas empresas representam valiosas fontes de captação de recursos no mercado Brasileiro, sendo responsável por 53,4% do PIB no comércio. A boa perspectiva também é observada no PIB da indústria, sendo responsável por 22,5% do PIB neste setor, aproximando-se até mesmo, das médias empresas que contam 24,5%. No setor de serviços não é diferente, as micro e pequenas empresas representam mais de um terço da produção nacional, e que chega a 36,3% de participação. Outro dado importante é a distribuição de pessoal ocupado nas MPE's, garantindo uma fatia de 42,9% no comércio, 32% nos serviços e 25,2% na indústria (SEBRAE, 2014b).

Estes índices demonstram o impacto da pequena empresa na economia brasileira, pois quanto mais pequenos empreendimentos se estabelecem há menos concentração de mercado, estimulando uma competição saudável, resultando em uma melhor distribuição de emprego e renda, contribuindo para assim, também para o controle inflacionário (BARROS, 2005). Entretanto, as pequenas empresas apresentam algumas particularidades que requerem um processo individualizado de gestão.

2.5.1 Definição de Microempresa e Empresa de pequeno porte

As pequenas empresas apresentam essa definição por causa do seu tamanho, este é definido tanto pelo número de pessoas que empregam, quanto pelo seu faturamento. Porém, as dificuldades e encontrados se assemelham aos mesmo encontrados nas grandes empresas, sendo muitas veze, até maiores, pois as pequenas contam com pouco aporte financeiro e ainda há falta de conhecimento de técnicas de gestão (BARROS, 2005).

No Brasil existem vários métodos para classificar as empresas, O SEBRAE por exemplo, segue o método constituído pelo IBGE, que classifica as empresas de acordo com o seu número de funcionários em conjunto com o setor de atuação da empresa, outro método

utilizado é classificar as empresas de acordo com a receita média por porte da empresa. (SEBRAE, 2014b).

Segundo a classificação por número de pessoas ocupadas na empresa, são definidas microempresas aquelas que nas atividades de comércio e serviços tem até 9 pessoas ocupadas, e na pequena empresa as que tinham entre 10 e 49 pessoas ocupadas. Já na atividade industrial são microempresa aquelas com até 19 pessoas ocupadas e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas, conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6- Critério de classificação do porte das empresas, por pessoas ocupadas

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇOS (Número de funcionários)	INDÚSTRIA (Número de funcionários)
Microempresa	Até 09	Até 19
Pequena Empresa	De 10 a 49	De 20 a 99
Média Empresa	De 50 a 99	De 100 a 499
Grande Empresa	Mais de 99	Mais de 499

Fonte: SEBRAE (2014b, pag.23).

Classificando as empresas de acordo com a sua receita média auferida, que leva em consideração o setor de atividade que as micro e pequenas empresas estão inseridas: serviços, comércio e indústria. Sendo representado no Quadro 7, sua evolução ao passar de três anos:

Quadro 7- Critério de classificação do porte das empresas por faixas médias de receitas

SETOR DE ATIVIDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	RECEITA MÉDIA POR PORTE DA EMPRESA (R\$)		
	2009	2010	2011
Serviços	257.281	280.896	311.244
Comércio	436.111	483.280	547.912
Indústria	1.057.476	1.194.611	1.257.527

Fonte: SEBRAE (2014b, pag.24).

A República Federativa do Brasil, por meio da Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 estabeleceu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. E de acordo com o Art.3º para efeitos legais, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da lei 10.406 de janeiro de

2002, que devidamente inscritas no Registro de Empresas Mercantis ou no registro Civil de pessoas jurídicas, conforme o caso, desde que:

I-No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II-No caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

§ 1º Considera-se receita bruta, para fins disposto no caput deste artigo, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado das operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

§ 2º No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, o limite a que se refere o caput deste artigo será proporcional ao número de meses em que a microempresa ou a empresa de pequeno porte houver exercido atividade, inclusive as frações de meses.

§ 3º O enquadramento do empresário ou da sociedade simples ou empresária como microempresa ou empresa de pequeno porte bem como seu desenquadramento não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 4º Não poderá se beneficiar do tratamento jurídico diferenciado previsto nesta Lei Complementar, incluído o regime de que trata o art. 12 desta Lei Complementar, para nenhum efeito legal, a pessoa jurídica:

I- De cujo capital participe outra pessoa jurídica;

II- Que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica ou com sede no exterior;

III- de cujo capital participe pessoa física que seja inscrita como empresário ou seja sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado nos termos desta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;

IV- Cujos sócio ou titular participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa não beneficiada por esta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;

V- Cujos sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;

VI- Constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo;

VII- que participe do capital de outra pessoa jurídica;

VIII- que exerça atividade de banco comercial, de investimento e de desenvolvimento, de caixa econômica, de sociedade de crédito, financiamento e investimento ou de crédito imobiliário, de corretora ou de distribuidora de títulos, valores imobiliários e câmbio, de empresa de arrendamento mercantil, de seguros privados e de capitalização ou de previdência complementar;

IX- Resultante ou remanescente de cisão ou qualquer outra forma desmembramento de pessoa jurídica que tenha ocorrido em um dos 5 (cinco) anos-calendário anteriores;

X- Constituída sob a forma de sociedade por ações.

Embora a economia se concentre ainda na riqueza gerada pelas grandes empresas, o espaço das micro e pequenas empresas está assegurado em atividades como serviço e comércio, em que as economias de escala não são tão importantes, como no caso das indústrias (SEBRAE, 2014b).

2.5.2 Particularidades encontradas nas pequenas empresas e suas implicações no processo de Planejamento Estratégico

As principais causas da mortalidade das MPE's no Brasil estão relacionadas ao comportamento do empreendedor, a falta de planejamento, deficiências na gestão empresarial, insuficiências de políticas governamentais de apoio e a conjuntura econômica deprimida (SEBRAE,2013). Dessa forma, é necessário criar ferramentas de gestão que sejam aplicáveis ao pequeno negócio, como é o caso do Planejamento estratégico, entretanto, este deve ser um processo contínuo e contar com a participação de todos os funcionários, conforme destaca Terence (2002).

A formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo em que as análises desenvolvidas possibilitem novos negócios. Por todas estas razões, é importante que os administradores das pequenas empresas percebam que o planejamento estratégico não precisa e não deve ser caro, complexo, quantitativo ou mesmo muito formal, podendo ser realizado em escala modesta, com a participação de funcionários e concentrando-se apenas nos passos que interessam às necessidades de suas respectivas organizações (TERENCE, 2002 p.27).

Além disso, Araújo (2011) explica que a pequena empresa possui alguma particularidade, que quando identificadas e trabalhadas de forma correta, constituem uma importante vantagem para o sucesso da organização, à medida que contribui para sua atuação no mercado e demanda uma forma diferenciada de gestão. Corroborando, Nakamura (2000) adverte que as particularidades das pequenas empresas compreendem aspectos comportamentais, estruturais e contextuais.

Cabe ressaltar que os aspectos comportamentais estão ligados às características individuais do pequeno empresário, correspondem aos seus valores, ambições, ideologias e visão. Sendo que estes aspectos estão fortemente relacionados ao conservadorismo e individualismo, a centralização de poder e a falta de profissionalismo na gestão, conseqüentes da falta de conhecimento das práticas administrativas (NAKAMURA,2000).

Já os aspectos estruturais dizem respeito aos elementos internos da pequena empresa, as principais particularidades consideram a informalidade das relações, a estrutura organizacional não-formalizada, falta de mão-de-obra qualificada, falta de recursos e a falta ou uso inadequado de processos gerenciais, como o planejamento estratégico. Pois a implantação do planejamento estratégico na pequena empresa implica na participação de todos os

colaboradores, pois o gestor sozinho dificilmente é capaz de determinar com riqueza de detalhes as ações necessárias para execução do plano (TERENCE,2002).

E por fim, os aspectos contextuais abordam o ambiente externo da organização e não podem ser controlados pela atuação singular dos gestores, estes aspectos são expressos pela falta de informação da evolução do mercado e de seus produtos, a falta de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a fontes de financiamento (NAKAMURA, 2000). Nesse contexto é perceptível a falta de consciência do pequeno empresário em buscar informações no ambiente externo pertinentes ao seu ramo de atuação, que permita a construção de estratégias competitivas que definam seu posicionamento estratégico no mercado (TERENCE,2002).

Em suma, é importante destacar que para a construção do planejamento estratégico na pequena empresa é preciso analisar alguns aspectos específicos que são inerentes somente ao modelo de gestão da pequena empresa, tais como: estrutura, formação e outros elementos que inferem absolutamente no seu processo de gestão e desempenho no ambiente empresarial. De tal forma, se faz necessário a criação de modelo estratégico que contemple todas as particularidades presentes neste modelo de negócio e que, simultaneamente possa abranger todos os critérios básicos de planejamento e constituição presentes em um plano estratégico voltado para empresas de médio, grande porte e indústrias (BARROS, 2005).

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa tem por desígnio apontar e descrever os métodos e os procedimentos que serão adotados no decorrer da pesquisa. Marconi e Lakatos (2011) salientam que os critérios para a escolha da modalidade de pesquisa alteram conforme o enfoque desenvolvido pelo autor e a divisão satisfaz interesses, condições, campos, metodologia, situações, objetivos, objetos de estudo, etc. Com o intuito de apresentar a metodologia da presente pesquisa, são descritos a seguir: a classificação da pesquisa, o universo e amostra, a técnica de coleta de dados e por fim as delimitações deste estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A propensão à classificação é um atributo inerente ao ser humano, pois permite uma organização mais apurada dos eventos e logo, sua compreensão. Portanto, classificar pesquisas se faz uma tarefa imprescindível, já que através do método de classificação é possível distinguir as semelhanças e diferenças entre os mais variados tipos de pesquisa. E desse modo, o pesquisador pode contar com mais informações para que assim, possa determinar os detalhes que dizem a respeito a aplicabilidade da pesquisa e por consequência trabalhar na solução dos problemas propostos no estudo (GIL, 2010).

No que diz respeito a natureza deste estudo, a presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, sendo assim classificada por Marconi e Lakatos (2011), pois pretende direcionar o seu foco na compreensão e interpretação dos fatos a serem analisados, com o intuito de conferir maior profundidade à pesquisa, propondo a criação de um plano estratégico. A prospecção de um Planejamento Estratégico é fundamento válido para justificar a escolha da abordagem qualitativa, conforme é enfatizado por Roesch (2012, p. 154):

[...] A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção [...]

Para classificar o tipo de pesquisa a ser utilizado, emprega-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2013) a qual divide a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins se deseja saber os objetivos que devem ser alcançados com a pesquisa, neste caso o método de pesquisa utilizado é o descritivo. Segundo Vergara (2007) a pesquisa

descritiva preocupa-se em descrever apenas as características da empresa em questão, não possuindo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Complementando Gil (2011) afirma que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, indo ao encontro com os objetivos específicos elencados neste projeto. Marconi e Lakatos (2011) corroboram salientando que a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos básicos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos contemporâneas, com o intuito de delinear o estudo.

Quanto aos meios utilizados para a realização da pesquisa, ou seja, os procedimentos adotados para se atingir o desígnio deste estudo, é através de pesquisa de campo, e o estudo de caso. Sendo que a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo (VERGARA,2013).

Complementando Marconi e Lakatos (2011) especificam que a pesquisa de campo é aquela utilizada com a intenção de obter informações ou dados a respeito de um problema para o qual se busca uma solução, ou de uma hipótese que se objetive confirmar, ou, ainda encontrar novos fenômenos ou as analogias entre estes.

No que tange ao estudo de caso, Gil (2010) explica que o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa muito empregada nas ciências sociais. Caracterizado pelo estudo denso e exaustivo de um ou poucos elementos, de forma que possibilite seu extenso e minucioso conhecimento. O autor ainda ressalta que o estudo de caso pode ser utilizado para atender a diferentes propósitos:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2010 p. 38).

Diante disso, o método de estudo de caso foi então selecionado para o presente trabalho, pois admite o estudo de fenômenos em profundidade e em sua totalidade e é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários pontos de vista (ROESCH, 2012).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Quando se ambiciona obter informações acerca de um ou mais aspectos de uma população grande, constata-se, em boa parte dos casos, que o levantamento total é inviável, devido a quantidade de recursos, pessoas e tempo que demandaria este censo. Surge então, a necessidade de pesquisar apenas uma parte deste grupo ou universo. A principal dificuldade da amostragem é classificar dentre o universo, qual parte (ou amostra) é representativamente aceitável do todo e, perante os resultados adquiridos, referentes a esta parcela da população conseguir exprimir e consolidar, de maneira mais fidedigna possível, os resultados da população absoluta caso pudesse ser apurada. (MARCONI E LAKATOS, 2011).

Quanto à unidade de análise, sua definição está condicionada ao objetivo que o pesquisador aspira alcançar com o estudo de caso, sendo um indivíduo, um processo de trabalho, um conjunto de pessoas, uma cultura, um grupo social ou uma organização (GIL, 2010). Sendo classificada como um estudo de caso, a pesquisa em questão aponta uma organização do ramo de panificação como unidade de análise, tendo em vista a grande importância das padarias para economia do comércio local, pois mesmo com tantos supermercados as padarias ainda são a principal fonte da venda de pães.

Em relação aos sujeitos da pesquisa, Vergara (2013) explica que estes são as pessoas, os indivíduos que fornecerão os dados necessários ao estudo. Os sujeitos contemplados pela presente pesquisa são os sete funcionários do estabelecimento e os dois proprietários.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O tipo de técnica de aplicada na coleta de dados delimita as possibilidades de análise, podendo conter uma combinação de técnicas desenvolvidas em um ou outro modelo. Quando se opta por fazer uso de dados primários, através de entrevistas, questionários, observação ou teste, é importante explicitar corretamente a fonte dos dados (a população que será avaliada e os documentos que serão examinados), em que período estes dados serão apanhados e qual será o instrumento utilizado na coleta das informações. Se tratando de dados secundários, é indispensável descrever a sua origem e especificações (ROESCH, 2012).

Sendo assim, a coleta de dados foi realizada através de dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos através da pesquisa bibliográfica, a qual utilizou-se de livros, artigos e manuais para contextualizar o tema do estudo e fornecer bases para a análise

externa. Para obtenção dos dados primários, utilizou-se a técnica de *brainstorming*, entrevista semiestruturada e observação participante.

Optou-se por utilizar a técnica de *brainstorming* (tempestade de ideias) para coleta conjunta de dados para a construção das diretrizes estratégicas de missão, visão e valores e para definir os fatores críticos de sucesso da organização. O *brainstorming* é uma ferramenta utilizada para a geração de ideias e de intervenção, que possibilita a geração de alternativas através de um processo criativo na busca de soluções e geralmente é realizado por um grupo composto por um líder e de cinco a dez pessoas (FERREIRA E ALMEIDA,2016).

O processo de *brainstorming* foi aplicado durante uma reunião de equipe, mais precisamente no final da reunião e contou com a presença dos sete colaboradores da empresa e dos dois sócios. Wheshler (2002) explica que é necessário considerar algumas regras na aplicação do *brainstorming*:

- a) *Evitar o julgamento de ideias*: as ideias não podem ser criticadas ou censuradas, pois tal atitude tende a criar bloqueios no processo participativo.
- b) *Produção de um número elevado de ideias*: quanto maior for a produção de ideias, maior será a produtividade e a assertividade.
- c) *Adaptação e aperfeiçoamento através da participação*: as ideias podem ser adaptadas, aperfeiçoadas, tornando importantes neste processo (WHESHSLER, 2002 p.24).

Inicialmente a acadêmica explicou os conceitos da técnica, as regras e os seus objetivos, atuando como coordenadora do evento. Após a explanação, cada participante recebeu uma ficha na qual continha uma pergunta, e então, foi estipulado um tempo de cinco minutos para que os participantes pudessem pensar e decorrido o tempo acordado, foi solicitado para que os presentes respondessem à pergunta através de palavras e frases curtas.

Todas as ideias sugeridas foram anotadas, por mais relevantes que pudessem parecer e após esta fase, foram elegidas através de votação as ideias que mais se destacaram ou que respondiam melhor a pergunta de acordo com o modelo do empreendimento. O emprego do *brainstorming* possibilitou a acadêmicas bases fidedignas para a construção de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso que estão de acordo com os anseios da organização.

No que tange à pesquisa bibliográfica, esta foi realizada com o intuito de fornecer dados e informações pertinentes à análise externa, ou seja os agentes que atuam de forma independente e que a organização não pode controlar: aspectos relacionados ao ambiente demográfico, ao ambiente econômico, ao ambiente político legal, ao ambiente ecológico, ao ambiente tecnológico, ao ambiente sociocultural, ao mercado e a concorrência. A pesquisa compreendeu a análise e descrição das principais informações acerca dos elementos acima

citados, usando como referência sites governamentais como o IBGE, IPEA, CAGED e SEBRAE e outras fontes mais especializadas na área de panificação e confeitaria como a ABIP, a PROPAN e a AMIPAO, além dos manuais disponibilizados pelo site do SEBRAE.

Em relação à entrevista, a mesma foi realizada apenas com a gestora/ proprietária nas próprias instalações da empresa. Conforme Marconi e Lakatos (2011) a entrevista é a reunião entre duas pessoas, que tem por propósito que uma delas adquira informações, acerca de um assunto específico, por meio de um diálogo de origem profissional. É um instrumento muito utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para auxiliar na análise ou na resolução de um problema social.

A modalidade de entrevista exige a adoção de vários cuidados em sua condução, como por exemplo:

- a) *Definição da modalidade de entrevista, pode ser:* aberta (com questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder), guiada (com formulação e sequência definidas no curso da entrevista), por pautas (orientadas por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso) ou informal (que se confunde com a simples conversação).
- b) *Quantidade de entrevistas:* As entrevistas devem ser em número suficiente para que se manifestem todos os atores relevantes. Cabe considerar que ao mesmo tempo que a pesquisa se refira a um caso único, como uma empresa, este pode envolver múltiplas unidades de análise, como os seus departamentos, por exemplo, exigindo, portanto, maior quantidade de entrevistados.
- c) *Seleção dos informantes:* Devem ser selecionadas pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização. Nem sempre os dirigentes máximos de uma organização são os melhores informantes.
- d) *Negociação da entrevista:* Como as pessoas, de modo geral, não tem uma razão pessoal forte para fornecer as respostas desejadas, recomenda-se estabelecer tipo de contrato em que são esclarecidos os objetivos da entrevista e definidos os papéis das duas partes (GIL, 2010, p.120-121).

Optou-se por fazer uso da entrevista semiestruturada, pois nesta o entrevistador fica livre para adaptar as perguntas à situação encontrada. Roesch (2012) destaca que o nível de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa está sujeito aos objetivos propostos pelo entrevistador. Entrevistas semiestruturadas empregam-se de questões abertas, que por sua vez consentem ao pesquisador compreender e captar o ponto de vista dos elementos da pesquisa.

O roteiro da entrevista foi composto por 50 perguntas, distribuídas em 7 sessões distintas ou temas específicos: histórico da empresa, estrutura, processo produtivo, finanças, marketing, recursos humanos e planejamento estratégico. E ainda por ser uma entrevista semiestruturada, foram feitos alguns questionamentos que não estão listados no roteiro, porém que foram de suma importância para a concepção da proposta de planejamento estratégico.

Outra técnica que foi utilizada no estudo diz respeito à observação, sendo esta necessária para fornecer e captar possíveis fenômenos ou perspectivas que não poderão ser contemplados com a entrevista semiestruturada. Marconi e Lakatos (2011) explicam que a observação é um instrumento de coleta de dados que visa obter informações por meio dos sentidos na aquisição de determinados aspectos da realidade. Não se limitando apenas a ver e a ouvir, mas sim a analisar os eventos ou acontecimentos que se anseia pesquisar.

Neste contexto, optou-se por trabalhar com a técnica de observação participante, esta é condicionada na participação legítima do pesquisador com o grupo que está sendo objeto do estudo, acompanhando nas atividades habituais deste (MARCONI E LAKATOS,2011).

Complementando, Roesch (2012) explica que nas organizações a pesquisa de observação participante tem sido empregada pelo menos de duas formas: de uma forma encoberta, quando o pesquisador vira um empregado da empresa; e de forma aberta, quando o pesquisador tem autorização para observar, entrevistar e participar no local de trabalho em estudo. Em relação a forma do método de observação participante, foi selecionada a forma aberta, pois após ser acordado os objetivos e métodos de pesquisa e assinatura do termo de aceite com a proprietária, a acadêmica teve permissão para realizar as observações necessárias à coleta de dados. Esse instrumento se faz necessário para realizar a análise interna da empresa, entender como funciona o processo produtivo da organização estudada e encontrar possíveis dissonâncias entre a entrevista realizada e a realidade observada na empresa.

Para organizar os dados e as informações resultantes do método de observação, foi confeccionado um diário de campo, onde foram anotadas as datas das observações, os objetivos, os sujeitos observados, o tempo de observação e as percepções resultantes do período analisado.

3.4 TECNICA DE ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após o manejo os dados e aquisição dos resultados, a próxima etapa é a análise e interpretação dos dados e informações obtidas, estabelecendo o núcleo central do estudo. Toda via, é importante informar que análise e interpretação são duas variáveis distintas, porém, estreitamente ligadas ao processo de composição dos resultados da pesquisa. Durante a análise, o pesquisador tem a oportunidade de ponderar várias particularidades a respeito dos dados adquiridos na coleta, e assim, obter as respostas que necessita e constituir relações entre os dados contraídos e as hipóteses estabelecidas. Já na interpretação dos dados, o objetivo é dar um significado mais aberto às respostas relacionando-as aos objetivos e ao tema do estudo proposto (MARCONI E LAKATOS,2010).

Para análise das respostas advindas da técnica de brainstorming, da entrevista e das observações foi empregado a técnica de análise do conteúdo. Para Vergara (2013) a análise de conteúdo estabelece uma metodologia que trabalha os dados coletados de forma a identificar o que está sendo dito sobre um tema definido. Complementando Bardin (2009) explica que a análise de conteúdo tem por objetivo “analisar o contexto ou o significado de conceitos nas mensagens, bem como caracterizar a influência social das mesmas, sistematizando os resultados com os objetivos iniciais.”

Sendo assim, buscou-se construir um plano estratégico tendo por base a análise e sistematização dos dados obtidos na aplicação do *brainstorming* e na entrevista com a proprietária através da análise do conteúdo versus a análise das observações registradas no diário de campo, procurando semelhanças e dissonâncias entre o que foi dito e o que foi observado, com o intuito de obter uma interpretação mais fidedigna possível dos dados e consequentemente um planejamento estratégico que atenda as aspirações da organização.

No que tange a interpretação dos dados, optou-se por trabalhar com a metodologia de Planejamento Estratégico apresentada por Pereira (2010) este método foi escolhido por ser um modelo mais recente e moderno dentre os analisados, além de conter etapas mais simplificadas, se ajustando mais a realidade da pequena empresa. Outra vantagem encontrada na utilização deste método é que o autor possui maior número de publicações sobre o tema, inclusive uma série especial composta por cinco livros. Estas obras têm como objetivo apresentar um roteiro passo a passo da elaboração de um documento de planejamento estratégico, dividindo-o em três momentos distintos. Outra característica é o nível de aprofundamento do tema, pois as obras apresentam várias perspectivas sobre um mesmo conceito elencado, através de uma linguagem clara e simples, que possibilita ao leitor melhor entendimento acerca do tema.

3.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

De acordo com Marconi e Lakatos (2011) delimitação de um estudo compreende estabelecer limites para a investigação. O estudo poder delimitado conforme o assunto a ser abordado, escolhendo apenas um tema, afim de impedir que se torne muito extenso ou complicado. Também pode ser delimitado conforme a extensão, pois em muitos casos é difícil abarcar todo o campo no qual o fato se desenvolve. E por fim, a uma série de fatores humanos, econômicos e de restrição de prazo, que podem diminuir o campo de pesquisa.

A pesquisa limita-se apenas ao estudo qualitativo de uma organização, com objetivo geral de elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a referida instituição, com base na metodologia apresentada por Pereira (2010).

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

A presente pesquisa foi desenvolvida tendo por base a metodologia de Planejamento Estratégico proposta por Pereira (2010), a qual divide o planejamento estratégico em três grandes momentos. Foram realizadas algumas adaptações na metodologia durante o estudo para que esta fosse adaptada à realidade da microempresa envolvida no estudo de caso. O capítulo está dividido em quatro sessões: a primeira sessão é denominada Histórico da empresa e aborda os aspectos da constituição do negócio e sua organização; a segunda sessão denominada Momento I Diagnóstico estratégico apresenta dois questionamentos acerca do momento ideal de fazer ou não o Planejamento Estratégico; a terceira sessão Momento II Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico trata a construção da diretrizes estratégicas de valores, missão e visão, dos fatores críticos de sucesso, análise interna, análise externa, matriz FOFA, questões estratégicas e ações estratégicas. A quarta e última sessão denominado Momento III Implementação e controle do Planejamento Estratégico aborda o processo de implantação e controle do Planejamento Estratégico.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA: PANIFICADORA E CONFEITARIA MERCOPÃO

A panificadora e confeitaria Mercopão iniciou suas atividades oficialmente em abril de 2011, inicialmente a proprietária alugou uma pequena sala comercial no bairro Jardim América, próximo a sua residência, onde se dedicou a fabricação de pães, bolos,ucas, bolachas e doces para venda no estabelecimento, nessa época a empreendedora contou com ajuda do esposo, que a auxiliava na produção e da filha que tomava conta do caixa. Após dois anos de constituição do negócio, ela já havia conseguido pagar os equipamentos e com a sobra de caixa resolveu investir no negócio, e então a proprietária resolveu se mudar para um ponto mais próximo do centro e contratar dois funcionários.

Nesse espaço a Mercopão permaneceu por dois anos, o faturamento era bom e ela começou a vender seus produtos também no varejo, atendendo alguns supermercados de pequeno porte, diversificou a linha de produção oferecendo diversos tipos de doces e salgados para consumo no local e também contratou mais 3 funcionários para auxiliá-la na produção e atendimento. Entretanto, a despesa com aluguel, luz e água eram exorbitantes e não sobrava caixa para novos investimentos e o espaço para atendimento era pequeno, não havia espaço disponível para colocar muitas mesas e assim percebeu-se a necessidade de aumentar esse espaço, devido a demanda crescente de pessoas que fazem suas refeições fora de casa.

Em 2015, a Mercopão inicia suas atividades no endereço atual, na avenida Fernando Machado nº 3637, o local é um pouco mais afastado do centro, porém conta com um espaço físico maior, o valor do aluguel é menor, possui poço artesiano, além de estar localizada em uma área comercial ao lado de uma agência bancária e um hotel e próxima à várias grandes empresas e ao Shopping Pátio Chapecó. Atualmente a empresa conta com sete funcionários, alocados nas áreas de produção, atendimento e caixa, a empresa é administrada pela proprietária que também atua na produção. O outro sócio, auxilia na gestão do negócio, porém hoje ele se dedica mais ao ramo de transportes, onde o casal fez investimentos adquirindo alguns veículos para trabalhar com fretes de cargas.

4.2 MOMENTO I- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Pereira (2010) explica que nesta fase o gestor deve tomar a decisão de fazer ou não o Planejamento Estratégico, sendo necessário responder duas questões básicas:

1. É esse o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico?
2. A maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade, ou seja, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo?

Em relação ao primeiro questionamento, a gerência confirmou que sim é o momento ideal para a elaboração do planejamento estratégico pois a empresa passa por uma condição financeira estável, a equipe de trabalho é comprometida e o clima organizacional é avaliado como bom. Quanto ao segundo questionamento, a gerência afirmou que pretende se envolver integralmente ao processo, pois necessita de estratégias sólidas para enfrentar as possíveis vulnerabilidades do mercado. Cabe aqui ressaltar que este é o primeiro Planejamento Estratégico elaborado para a empresa em questão.

4.3 MOMENTO II- A FORMULAÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta etapa contempla toda a parte teórica do planejamento estratégico, é o momento onde as etapas do processo de planejamento são colocadas no papel, é fundamental que no momento II seja feita a sensibilização dos membros da equipe que irá desenvolver o

planejamento estratégico, esclarecendo todas as suas dúvidas e argumentações para que assim, não haja resistências ou desmotivação durante o processo (PEREIRA, 2010).

Após a sensibilização da equipe, se passa para a primeira etapa do momento II do planejamento estratégico: a declaração de valores.

4.3.1 Declaração de Valores

Os valores são os princípios, crenças, políticas, ideologias que a organização acredita e que todos os colaboradores consideram como ‘elementos norteadores de comportamento’, são os valores que guiam e orientam as condutas e práticas da empresa (PEREIRA, 2010).

Pereira (2010) ainda explica que é importante a participação de toda a equipe de planejamento estratégico na construção dos valores, deve ser explanar detalhadamente o que são valores e se possível apresentar exemplos de declaração de valores. O autor sugere separar a organização em pequenos grupos de até cinco pessoas e após explicar os objetivos do projeto, o que significa e mostrar exemplos, oferecer um tempo para que estes grupos se reúnam e construam sua lista de valores. Após todos os grupos concluírem a tarefa, cada equipe apresenta seus valores para o grupo e assim após todas as apresentações, são debatidas todas as ideias, filtradas e a partir destas é concebida a declaração de valores da empresa.

Toda via, observou-se que a empresa objeto deste estudo não comporta esta metodologia de trabalho, por se tratar de uma microempresa e assim, possuir poucos funcionários. Diante deste quadro, optou-se por reunir os funcionários e aplicar a técnica de brainstorming, para a geração de ideias foi feito a seguinte pergunta:

- Quais são os valores ou crenças que vocês acreditam que a empresa deve possuir?

Perante ao questionamento surgiram algumas ideias:

- “Confiança, honestidade, ter respeito com todos, prezar por um bom atendimento, ser ágil, bom relacionamento com os colegas, ter atitude, ter comprometimento com os compromissos que assume, satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, ser dinâmica, ter organização, trabalhar em equipe, ser responsável”.

E após um refinamento, os valores estabelecidos através da técnica *Brainstorming* são:

1. Satisfação;

2. Confiança;
3. Comprometimento;
4. Respeito;
5. Trabalho em equipe

Após a construção da declaração de valores, o próximo passo é o estabelecimento da diretriz de missão da organização.

4.3.2 Missão

Pereira (2010) ressalta que a missão pode ser entendida como “a razão de ser da organização”, pois ela demonstra qual é o papel exercido pela empresa em seu ramo de negócio, ou seja, comunica o propósito do negócio. Uma vez compreendida o que é a missão, o autor ainda afirma que para construir uma diretriz de missão forte e que compreenda os objetivos da organização, se faz necessário responder algumas perguntas:

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Como faz?
- Onde faz?
- Qual a responsabilidade social e ambiental?

A mesma equipe que ficou responsável pela definição dos valores, deve estabelecer a missão da organização de semelhante modo, conforme Pereira (2010). Para a elaboração da missão foram feitos os questionamentos elencados, através da técnica de *brainstorming*, e assim, foram surgindo algumas ideias:

1. O que a organização faz?
 - ‘Produz e vende pães, bolos e salgados’;
 - ‘Oferece opções de alimentação’;
 - ‘Fabrica e comercializa alimentos’;
 - ‘Fornece alimentos’;

- “Produz alimentos para satisfazer as necessidades dos clientes”.

2. Para quem faz?

- “Para as pessoas”;
- “Para os clientes”;
- “Para a sociedade”;
- “Para os consumidores”

3. Para que faz?

- “Para satisfazer o cliente, conforme suas necessidades e seu bem-estar”;
- “Oferecer produtos de qualidade”;
- “Para empregar pessoas”;
- “ Para melhorar a vida das pessoas”;
- “Para alimentar as pessoas”;
- “Para gerar lucro”;
- “Oferecer alimentos”.

4. Como faz?

- “Atendendo as necessidades dos clientes com qualidade e eficiência”;
- “Oferecendo produtos de qualidade”;
- “Propiciando um ambiente agradável”;
- “Proporcionando uma boa alimentação”;
- “Tendo conhecimento sobre o produto”;
- “Prestando um bom atendimento”.

5. Qual a responsabilidade social e ambiental?

- “Empregar pessoas”;
- “Contribuir para o desenvolvimento do município”;
- “Estimular ações sustentáveis”;
- “Proporcionar maior qualidade de vida às pessoas”.

Após o refinamento da “tempestade de ideias” a missão foi definida assim:

“Alimentar as pessoas, proporcionando momentos de satisfação e bem-estar. ”

Estabelecida a missão da organização, o próximo passo é a constituição da visão.

4.3.3 Visão

Pereira (2010) define a visão como uma bússola, apontando a direção que a organização está seguindo, orienta uma direção de futuro, apresentando seus sonhos e suas principais expectativas. A visão nada mais é que uma fotografia do que os gestores esperam para o futuro da organização e ainda, de acordo com Pereira (2010) precisa ser formulada a partir de alguns aspectos, para que não se torne inatingível:

1. Tem que motivar, inspirar os funcionários da organização;
2. Precisa ter força, caminhar em direção à grandeza;
3. Tem que ser clara e concreta;
4. Adaptar-se aos valores da organização;
5. Ser fácil de comunicar, ser clara e simples, mas poderosa;
6. Mostrar aonde a organização quer chegar;
7. Ser fácil de ler e entender;
8. Abranger o espírito desejado pela organização;
9. Deve ser compacta;
10. Chamar a atenção das pessoas;
11. Descrever a situação escolhida para o futuro;
12. Pode ser sentida/vivenciada, mexer com as pessoas;
13. Ser desafiadora, ir além do que é confortável.

Para a elaboração da visão foi feito o seguinte questionamento:

- Quais são os objetivos da empresa a longo prazo, ou seja, como vocês enxergam a empresa no futuro? Diante deste questionamento através do Brainstorming, surgiram algumas ideias:

- “Ter maior espaço físico”;
- “Aumentar o potencial da loja”;
- “Aumentar as vendas”;
- “Disponibilizar mais tempo entre os sócios”;
- “Atualizar sempre a tecnologia”;
- “Aumentar o quadro de funcionários”;
- “Ser referência no setor”;
- “Ter maior eficiência”;
- “Capacitar os funcionários através de treinamentos”;
- “Melhorar a área de produção”;
- “Liderar o mercado”.

Após o refinamento da ‘tempestade de ideias’ a visão foi definida assim:

“Tornar-se referência no setor de panificação de Chapecó e região, através da constante qualificação da equipe e atualização do processo produtivo”.

E assim definida a visão, já é possível visualizar as diretrizes estratégicas da organização, conforme o Quadro 8.

Quadro 8- Diretrizes Estratégicas

Diretrizes Estratégicas	
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação; • Confiança; • Comprometimento; • Respeito; • Trabalho em equipe.
Missão	Alimentar as pessoas, proporcionando momentos de satisfação e bem-estar.
Visão	Tornar-se referência no setor de panificação de Chapecó e região, através da constante qualificação da equipe e atualização do processo produtivo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na sequência, seguindo a metodologia de Planejamento Estratégico proposta por Pereira (2010) são definidos os fatores críticos de sucesso da organização.

4.3.4 Fatores Críticos de Sucesso

Pereira (2010) explica que os fatores críticos de sucesso são um conjunto de variáveis fundamentadas na análise do setor e de acordo com as forças identificadas pela organização. São as condições que a empresa precisa ter para continuar no mercado, porém esses fatores não dependem exclusivamente da organização, mas sim o mercado, conforme o setor onde atua.

Os fatores críticos de sucesso devem ser elaborados, de acordo com Pereira (2010) pela mesma equipe que construiu a declaração de valores, a missão e a visão, da mesma forma a partir de pequenas equipes e explanando as ideias para o grupo geral, a fim de se estabelecerem os conceitos que mais se adequem à realidade da organização. E assim, o autor explica que deve ser feito um questionamento aos grupos, para que assim sejam propostos os conceitos para construção dos fatores críticos de sucesso:

- O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua?

E após a aplicar o *brainstorming*, surgiram várias sugestões para os fatores críticos de sucesso:

- “Um mix diferenciado de produtos”;
- “Atendimento acolhedor”;
- “Investimento em qualificação profissional”;
- “Firmar parcerias”;
- “Prezar por processo produtivo de qualidade”;
- “Boas estratégias de marketing”;
- “Ambiente agradável”;
- “Localização acessível”;
- “Controle eficiente dos custos”;
- “Capacidade de inovação”;
- “Bom controle e gerenciamento dos estoques de matéria-prima”;
- “Estar atento às preferências dos clientes e as tendências de mercado”;
- “Possuir uma ampla rede de fornecedores”;
- “Incentivar os colaboradores”;
- “Interagir com a comunidade”.

E logo após a discussão dos fatores que mais se encaixam aos propósitos da organização e que atendem as exigências do mercado, os participantes chegaram ao consenso de cinco fatores críticos de sucesso da organização:

1. Focalizar no aprimoramento das técnicas de produção e na qualificação profissional;
2. Buscar ferramentas de controle e gerenciamento dos custos;
3. Possuir capacidade de inovação, procurando entender as preferências do consumidor e as tendências do mercado;
4. Investir em boas e eficientes estratégias de marketing;
5. Interagir com a comunidade, firmando parcerias.

Concluindo a fase de construção das diretrizes estratégicas, se faz necessário realizar uma análise externa, para que através desta sejam delimitadas as oportunidades e ameaças advindas do mercado externo.

4.3.5 Análise Externa

A análise do ambiente externo possibilita ao gestor identificar as variáveis que interferem direta ou indiretamente no seu negócio. O objetivo primordial desta análise é descobrir quais são as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona e assim, criar estratégias para aproveitar as oportunidades e aumentar a competitividade frente a concorrência e criar mecanismos para reduzir ou enfrentar as ameaças advindas do mercado externo (PEREIRA,2010).

Optou-se por analisar no ambiente externo: o ambiente demográfico, ambiente econômico, o ambiente político legal, o ambiente ecológico, o ambiente tecnológico, o ambiente sociocultural, o mercado e a concorrência.

4.3.5.1 Ambiente Demográfico

A população de Chapecó é estimada em 209.553 habitantes, sendo que 91,84% da população reside na área urbana e 8,6% na área rural, a sua densidade demográfica é de 293,15 hab/km², sendo a considerada a maior cidade do interior catarinense e está entre quatro cidades mais importantes do estado. O município possui um índice de desenvolvimento humano de

0,79, índice elevado se comparado com municípios do mesmo porte, com uma população economicamente ativa de 59,8%. A base econômica é a agricultura, a indústria, a madeira e a pecuária; também possuindo um parque industrial bem diversificado com destaque para o setor metal mecânico, móveis, bebidas, biotecnologia e as agroindústrias (IBGE,2017).

Com a expectativa de vida estimada em 76,29 anos, a taxa de envelhecimento do município alcança 5,37%, de acordo com o último censo do IBGE (2010). Seguindo essa projeção, a população brasileira está envelhecendo cada vez mais, atualmente são 19 milhões de pessoas acima dos 60 anos e a expectativa é que até 2020 esse índice chegue a 30 milhões, ou seja, serão 64 milhões de pessoas na terceira idade. Somado ao envelhecimento da população, observa-se também o aumento do acesso à informação, aumento da escolaridade, a modificação na estrutura familiar e o aumento do poder de compra dos brasileiros, fatores estes que tem influência direta no comportamento de consumo da população (SEBRAE, 2014c).

Uma pesquisa realizada pelo Ibope em 2014 revela que 64% dos consumidores brasileiros levam uma vida agitada, trabalhando em período integral e possuindo pouco tempo para cuidar do lar e da alimentação. Os “novos consumidores” estão em busca de praticidade e conveniência na hora das refeições, como pratos prontos, produtos aptos a micro-ondas, produtos de pequenas porções ou em embalagens individuais e serviços de entrega de comida rápida, os denominados devery’s (SEBRAE, 2014c).

4.3.5.2 Ambiente Econômico

A crise econômica brasileira afetou de forma abrupta a economia catarinense, apresentando uma queda no consumo das famílias de 4,2%, as vendas diminuíram 10,8% e a exportação reduziu 2,6% em 2016 em comparação com 2015. Apesar dos índices negativos, Santa Catarina figurou em quinto lugar na geração de empregos em 2016, sendo 52.484 admissões, apesar do crescimento foram 78.813 desligamentos, o que indica uma diminuição de 26.329 vagas de emprego (CAGED,2016).

Entretanto, no município de Chapecó, observou-se nas últimas décadas, um crescimento de 132,80% na renda per capita média da população, sendo que a proporção de pessoas pobres (renda inferior per capita de R\$140,00) passou de 14,71% em 2000, para 2,70% em 2010. Já em 2014 o município alcançou em PIB per capita de R\$38.184,47, sendo que o salário médio mensal foi de 2,8 salários mínimos e a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total foi de 44,8 (PREFEITURA DE CHAPECÓ, 2016).

Outro dado importante, é a concentração de empresas instaladas em Chapecó, de acordo com o último censo do IBGE (2010) são 21.881.000 empresas atuantes no município. Sendo que com relação à indústria foram identificadas 89,47% microempresas (com até 19 funcionários); 8,94% eram pequenas empresas (com 20 a 99 funcionários) e 1,58% foram classificadas entre médias (com 100 a 500 funcionários) e grandes (acima de 500 funcionários). Já no setor de comércio e serviços foram identificadas 91,25% microempresas (com até 9 funcionários); as pequenas empresas (com 10 a 49 funcionários) atingiram 7,41% e as médias e grandes (acima de 50 funcionários) corresponderam a fatia de 1,34%.

Em relação ao ambiente econômico do setor de panificação em específico, observa-se um crescimento de 11,2% na venda de produtos panificados em 2016, o levantamento foi realizado em mais de 400 estabelecimentos brasileiros, abrangendo todos os portes de empresas do ramo de panificação. O número médio de funcionários foi de 11 funcionários por estabelecimento, mantendo a estimativa de 2015, são 800 mil empregos diretos e 1,8 indiretos. Outro dado apontado na pesquisa é que a venda de produção própria apresentou 63,05% do faturamento em 2016, chegando a um faturamento total de 87,24 bilhões, apresentando um crescimento de 3,08% em 2016, considerado baixo devido à desaceleração da economia, causada pela crise econômica brasileira (AMIPAO, 2016).

4.3.5.3 Ambiente Político/Legal

Para constituição de uma empresa são necessários alguns tramites legais, é necessário o registro em alguns órgãos públicos. Alguns registros são iguais para todas as empresas, porém a atividade de padaria tem algumas especificações. Se os produtos vendidos foram produzidos no próprio estabelecimento é considerada indústria de panificação tradicional com predominância de venda da própria produção, já no caso em que os produtos não são produzidos no estabelecimento e apenas revendidos é considerado apenas comércio (SEBRAE, 2015a).

De acordo com o Sebrae (2015a), existe a resolução RDC n.º216 de 15/09/2004 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária que estabelece que toda a empresa que trabalha com gêneros alimentícios precisa ter um responsável pelas atividades de manipulação de alimentos, o qual deve possuir comprovante de participação em um curso de capacitação de manipulação de alimentos, com abordagem dos seguintes assuntos:

- Contaminantes alimentares;
- Doenças transmitidas por alimentos;

- Manipulação higiênica dos alimentos;
- Boas práticas na manipulação de alimentos.

Também é indispensável que todos os funcionários que trabalham com a manipulação de alimento vão até uma Unidade Básica de Saúde (UBS) e peça o seu Cartão de Manipulador de alimentos, este documento é obtido após a avaliação do estado de geral de saúde do profissional e da realização de alguns exames médicos (ABIP, 2015).

Outra exigência da vigilância é que as empresas que trabalham com alimento devem ser mantidas em perfeitas condições de organização e higiene, tantos os utensílios e matérias, quanto as instalações, sendo determinadas regras para instalação do negócio, que são:

- Área independente para recebimento e armazenagem de mercadorias, contando com estrados e prateleiras de altura mínima de 25cm do piso;
- Área independente para produção e manipulação de alimentos;
- Área independente para higiene e acondicionamento dos utensílios;
- Sanitários exclusivos para funcionários, devendo possuir chuveiro;
- Lavatórios para os funcionários realizarem a higienização das mãos;
- Sanitários públicos, separados por sexo;
- Todas as instalações devem ser revestidas de material liso, impermeável, de cores claras e de fácil higienização;
- O ambiente deve possuir iluminação uniforme e boa ventilação;

Após a fiscalização da Vigilância Sanitária e aprovação dos critérios elencados acima, são expedidos o alvará e a licença de funcionamento (SEBRAE, 2015a).

4.3.5.4 Ambiente Ecológico

A preocupação com a questão ecológica no âmbito empresarial ainda caminha à passos lentos, principalmente nas pequenas organizações. As ações mais concretas surgiram pela pressão social e á políticas de legislação ambiental que previam incentivos fiscais, constituindo estratégias pontuais e pouco efetivas (IPEA, 2012).

A indústria de panificação brasileira apresenta alguns pontos críticos no contexto ecológico, como a geração de resíduos sólidos, que pela falta de gerenciamento e programas de

controle, acarretando impactos profundos ao meio ambiente. Embora haja muita potencialidade destes resíduos para reciclagem, é necessário passar por um processo de segregação que tem objetivo de evitar as secreções oriundas do lixo orgânico possam afetar a qualidade dos resíduos recicláveis, processo este que envolve um custo de pessoal para realizar este trabalho e que boa parte das empresas não está disposta a arcar (ABIP, 2015).

4.3.5.5 Ambiente Tecnológico

Os fatores que englobam o ambiente tecnológico podem ser elencados como uma vantagem competitiva. Essa vantagem está relacionada com fatores correspondentes a agilidade, eficiência e eficácia em suas operações, que a tecnologia agrega a empresa. Entretanto, apenas perceber as tendências tecnológicas do mercado não é o suficiente, é necessário verificar o grau de assimilação e adaptação dos consumidores com determinada tecnologia (ALMEIDA, 2010).

De acordo com Associação Brasileira de Comercio Eletrônico (2017), a venda de produtos eletrônicos chegou a R\$53,4 bilhões em 2016, apresentando um crescimento de 11% em relação a 2015 e até o final de 2017 estima-se que o setor de eletrônicos chega a casa dos R\$59,9 bilhões. A meta do setor é atingir 3,5 milhões de compradores, sendo que a participação das PMES no faturamento dos produtos eletrônicos deve aumentar em 25% em 2017.

Os investimentos em automação comercial são reflexos visíveis do avanço tecnológico industrial, o segmento deve crescer mais 6% em 2017, prospecta-se que o futuro dos negócios dependerá muito da capacidade de gerir informações dentro das organizações e se adequar às novas tendências tecnológicas, como é o caso da mobilidade e da computação em nuvem. Outra tendência apontada é o autoatendimento, os consumidores estão cada vez mais a procura de soluções rápidas para resolver seus problemas sem precisar interagir com um atendente ou ter que ir a uma loja física por exemplo, estima-se que até 2020 cerca de 85% dos atendimentos das empresas serão feitos via canais virtuais (ABCMM, 2017).

Perante este cenário, o investimento em inovação tecnológica com a automação comercial e a capacitação dos funcionários irá possibilitar ao ramo da panificação e confeitaria acompanhar de perto a movimentação da economia. Permitindo dessa forma, que as receitas, despesas e custos possam ser cadastrados e alterados sempre que os índices sofrerem alterações, a lucratividade é outro ponto que pode ser analisado diariamente, admitindo-se assim uma tomada de decisão mais ágil e acertada. Atualmente existem inúmeros programas disponíveis

no mercado, cabe ao gestor decidir que tipo de tecnologia deve empregar em sua organização (SEBRAE, 2015b).

4.3.5.6 Ambiente sociocultural

A alimentação fora de casa já é uma realidade para o brasileiro, este mercado subiu cerca 225% nos últimos dez anos e a expectativa é de um crescimento anual de 10% para os próximos anos. Pesquisas apontam esta tendência no consumo: 77% dos consumidores tem preferência por consumir alimentos prontos, enquanto 23% preferem preparar seus alimentos em casa, as organizações que trabalham com alimentação e pretendem se manter no mercado, precisam estar atentas a estas mudanças no perfil de consumo dos clientes e oferecer opções que contemplem essas tendências (SEBRAE, 2014b).

Outra tendência apontada é preocupação com a saúde, qualidade de vida e as restrições alimentares, o consumidor está em busca de uma alimentação que seja rápida, prática e balanceada e indústria de alimentos precisa estar atenta estas mudanças no perfil alimentar da população. Os consumidores buscam alimentos com alto valor nutricional, que sejam também funcionais e auxiliem na manutenção do peso e previnam doenças (SEBRAE, 2014b).

O ramo de panificação e confeitaria tem investido neste segmento de clientes, transformando seus negócios em espaços gastronômicos, onde os clientes possam desfrutar de uma infinita variedade de produtos, com opções para todos os períodos do dia: café da manhã, almoço, lanches, happy hour e coffe breaks. O consumo de pães também tem aumentado nos últimos anos, atingindo 33,61 kg de pães/ano, o que demonstra que as padarias necessitam se adequar as novas tendências de mercado e as novas exigências culturais dos consumidores (ABIP, 2015).

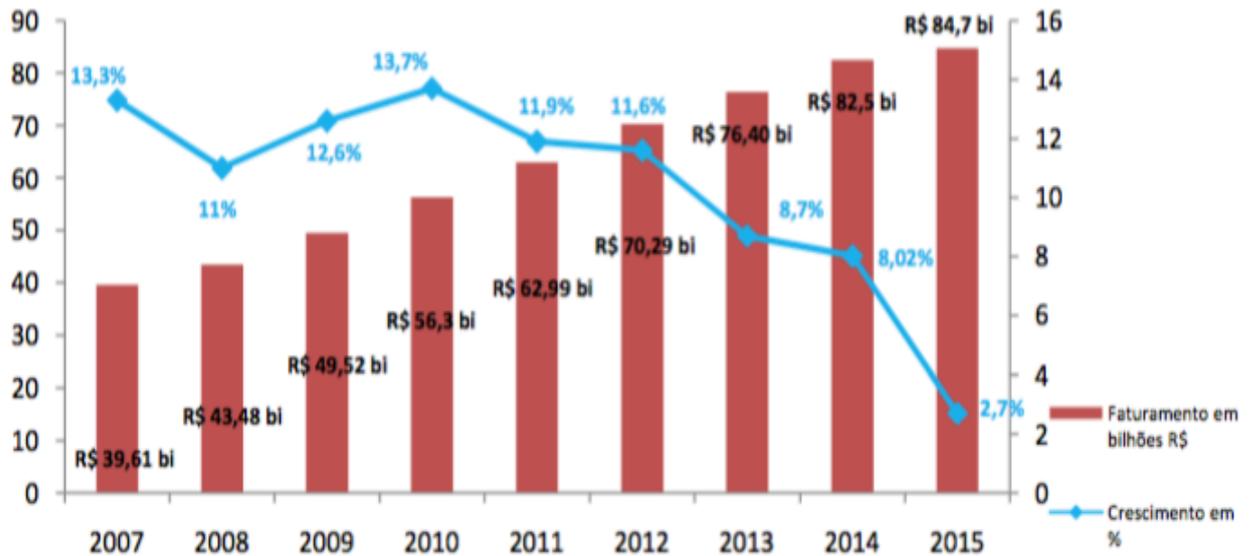
4.3.5.7 O mercado

O setor de panificação e confeitaria compreende 63,2 mil empresas em todo o Brasil, destas, 60 mil são classificadas como micro e pequenas empresas, empregando cerca 700 mil pessoas, a maior parcela destas empresas está localizada na região Sudeste. E o faturamento total é constituído de 45% da produção própria, a participação do setor na indústria de produtos alimentares é de 36,2% e na indústria de transformação o índice chega á 7% (ABIP,2015).

De acordo com a Associação Brasileira de Panificação e Confeitaria (2015), o segmento registrou no último ano um crescimento de 2,7% no faturamento, alcançando R\$84,7 bilhões.

Entretanto, estes índices foi um dos menores registrados desde 2007, com destaque para a crescente desaceleração no crescimento do faturamento a partir de 2010. A pesquisa foi realizada com 1.018 empresas de todo o Brasil, compreendendo representantes de todos os portes, conforme mostra a Figura 7.

Figura 7- Faturamento do setor de Panificação e Confeitaria entre 2007 e 2015



Fonte: ITPC (2015)

Fonte: ABIP, 2015.

A Figura 8 enfoca outra questão muito pertinente, que foi a redução no fluxo de clientes, que obteve uma queda de 4,2%, e esse fator pode ter contribuído para a redução no faturamento encontrada, embora se observe um pequeno aumento no tíquete médio de 7,6% de crescimento. Porém esse aumento não tenha influenciado muito, já que as despesas contabilizaram com aumento de 6,8% e a inflação no período alcançou 10,67%. Observa-se também que houve uma queda no número de funcionários em 2015, apresentando um índice 3,76%, este dado está diretamente ligado à queda de ofertas de emprego no setor, que devido à crise econômica registrou uma diminuição de cerca de 32 mil postos de trabalho no mesmo ano (ABIP, 2015).

Figura 8- Tíquete médio X nº de clientes X fluxo de clientes



Fonte: ABIP, 2015

O seguimento de panificação e confeitaria também gera impactos no setor de agronegócios e insumos, sendo responsável pelo consumo de 43% de toda matéria prima oriunda do trigo. Sendo que em 2016 houve um aumento de 40% do valor do trigo, que os especialistas alegam ser consequência da safra ruim, em termos de cultivo e clima, no Rio Grande do Sul e Argentina. O empresário que deseja atuar no setor precisa desenvolver uma visão estratégica do negócio, entendendo as tendências do seguimento através de estudos e pesquisas sobre os hábitos de consumo, localização, layout de loja, formas de atendimento e aspectos de controle financeiro (ABIP, 2015).

4.3.5.8 A concorrência

No entendimento de Lacombe e Heilborn (2003) os concorrentes são organizações que produzem os mesmos bens, ou bens semelhantes, com o objetivo de atingir os mesmos consumidores e competem pelos mesmos insumos junto aos fornecedores. A identificação dos concorrentes, se torna importante para que a organização possa analisar o ambiente externo procurando oportunidades e evitando possíveis ameaças, além de mapear as possíveis fraquezas destes concorrentes, apresentando estratégias para conquistar novos clientes.

Foram considerados concorrentes os principais estabelecimentos que atuam na fabricação ou comercialização de panificados e confeitaria e que estejam localizados a um raio

de 2km do estabelecimento em questão. A pesquisa foi realizada através da entrevista com a proprietária, a qual elencou seus principais concorrentes e de busca na ferramenta Google Maps, conforme ilustra o Quadro 9.

Quadro 9- Principais concorrentes

Concorrente	Especificação/Semelhança	Endereço
Superalfa	Possui padaria própria, com fabricação e venda de panificados e confeitaria.	Av. Fernando Machado, nº2930, Passo dos Fortes.
Celeiro Supernorte	Possui padaria própria, com fabricação e venda de panificados e confeitaria.	Av. Martinho Lutero, nº245-E, São Cristóvão.
Panificadora Santa Rita	Atua na produção e comercialização de produtos panificados e confeitaria.	Rua Ibirama, nº733, Cristo Rei.
Supermercado Cristo Rei	Possui padaria própria, com fabricação e venda de panificados e confeitaria.	Rua Ibirama, nº420, Cristo Rei.
Supermercado Merco Sul	Atua na comercialização de produtos panificados e confeitados.	Rua São Francisco do Sul, nº312-E, Cristo Rei.
Padaria e Confeitaria Dona Maria	Atua na comercialização de produtos panificados e confeitados.	Rua Faxinal dos Guedes, nº1008, Cristo Rei.
Fábrica de Bolos e Confeitados Vera	Atua na produção e comercialização de bolos, tortas e doces.	Rua Vidal Ramos, nº16, Bela Vista.
Panificadora Elite	Atua na produção e comercialização de produtos panificados e confeitaria.	Rua Marcílio Dias, nº230, Bela Vista.
Padaria e Confeitaria Mônaco	Atua na produção e comercialização de produtos panificados e confeitaria.	Rua Borges de Medeiros, nº523, Passo dos Fortes.
Padaria e Confeitaria Bonamassa	Atua na produção e comercialização de produtos panificados e confeitaria.	Rua Afonso Pena, nº316, São Cristóvão.
Padaria e Confeitaria Pão de Ló	Atua na produção e comercialização de produtos panificados e confeitaria.	Rua Borges de Medeiros, nº1968, Passo dos Fortes.
Panificadora e Confeitaria Coimbra	Atua na produção e comercialização de produtos panificados e confeitaria.	Rua São Pedro, nº423, Passo dos Fortes.
Panificadora Ki Pão	Atua na produção e comercialização de produtos panificados e confeitaria.	Rua Licínio Córdova, nº832, São Cristóvão.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Observa-se que há uma concorrência bem diversificada, atuando nos bairros próximos, com predomínio de estabelecimentos de pequeno porte, operando na fabricação e comercialização do mesmo tipo de produto.

4.3.6 Análise Interna

A análise interna tem por objetivo avaliar a capacidade da empresa de alcançar seus objetivos, através da identificação das potencialidades e fraquezas que a mesma dispõe. Os pontos fortes são especificados como variáveis internas controláveis que propiciam condições favoráveis para a empresa e os pontos fracos são as dificuldades ou limitações internas da entidade, o reconhecimento dos elementos internos é importante para que seja feito o cruzamento entre as variáveis externas e as variáveis internas para que assim sejam criadas estratégias para minimizar as dificuldades e ameaças, aproveitar as potencialidades e oportunidades e tornar a empresa mais competitiva frente ao mercado (KICH E PEREIRA, 2011).

4.3.6.1 Estrutura do Negócio

Uma das alternativas mais utilizadas para verificar a estrutura organizacional da empresa é o organograma. De acordo com Batemann e Snell (2010), na criação de um organograma deve-se levar em consideração o aspecto de que ele é uma representação da organização em determinado momento, sendo assim, pode mudar. Portanto, o organograma deve ser flexível e de fácil interpretação, pois quando bem estruturado, ele permite aos componentes da organização saber exatamente quais suas responsabilidades, suas funções e a quem devem se reportar. Os autores ainda distinguem dois tipos básicos de organograma: o organograma vertical e o organograma horizontal. O organograma vertical é aquele de cima para baixo, o qual representa claramente a hierarquia dentro da organização, de acordo com a autoridade de cada componente. Já o organograma horizontal, é criado com uma base hierárquica mais suave, ou seja, o cargo mais baixo em uma hierarquia não está numa posição abaixo dos outros e sim ao lado.

A organização não possuía organograma, sendo necessário sua elaboração na fase de diagnóstico estratégico, para ressaltar as funções desempenhadas em cada nível hierárquico:

Figura 9- Organograma Panificadora e Confeitaria Mercopão



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Após a criação do organograma foi possível identificar que a estrutura organizacional está inserida em forma horizontal, de modo que a distribuição das funções se encontra de acordo com o cargo alocado. Também é possível perceber que a organização possui um modelo de hierarquia centralizada, ou seja, que a autoridade para tomar decisões está direcionada no topo da organização. Através da coleta de dados, foi verificado que todas as decisões são tomadas exclusivamente pela proprietária, desde aquisição de material, contratação de funcionários, reclamações de cliente, não há uma gerencia intermediária que cuide de uma área funcional, por exemplo, gerando uma sobrecarga de funções para a gerente/proprietária.

Quanto ao regime jurídico a empresa está condicionada ao regime de sociedade por quotas limitadas (LTDA), delimitadas por um contrato social que foi registrado na Junta Comercial do estado de Santa Catarina (JUCESC), a empresária afirmou que possui um único sócio, sendo seu esposo Pedro, que a auxilia na gestão do negócio. A respeito do regime de tributação, por se tratar de uma microempresa, optou-se pelo regime do Simples Nacional, sistema que unifica o pagamento dos impostos, facilitando o controle gerencial dos tributos.

Em entrevista, a proprietária relatou que estes regimes foram escolhidos por orientação da acessória contábil que ela contratou quando resolveu estabelecer o negócio, pois nem ela e nem o esposo possuem formação ou conhecimento específico destas questões administrativas e legais. De acordo com a consultoria do contador estas seriam as alternativas adequadas perante a lei e mais viáveis para a empresa.

O imóvel utilizado pela empresa é alugado, a sala comercial conta com 300m² de área total e foi dividida em dois espaços. No *hall* de entrada ficam o caixa, o balcão de atendimento e a área de consumo, ao lado direito existem dois banheiros e logo mais ao fundo fica a cozinha, onde é realizada a produção. Em seguida algumas figuras do ambiente da empresa.

Figura 10- Faixada da Padaria



Fonte: Mercopão, 2017.

Figura 11- Balcão de Atendimento



Fonte: Mercopão, 2017.

Figura 12 - Área de consumo.



Fonte: Mercopão, 2017.

4.3.6.2 Processo Produtivo

A cozinha ou área produtiva conta com cerca de 60m² possui iluminação adequada, água abundante (poço artesiano), energia elétrica, piso impermeabilizado revestido com cerâmica antiderrapante, forro em gesso cartonado e paredes revestidas em cerâmica. Não há divisão entre a área de fabricação do padeiro e da confeitaria, ambos compartilham o mesmo espaço e os mesmos equipamentos e utensílios.

O estoque de matéria-prima fica em um pequeno espaço separado, possuindo 2 armários abertos onde os alimentos são acondicionados de forma organizada por categorias e devidamente identificados. O espaço ainda conta com uma pequena câmara fria onde são acondicionados alguns insumos e as encomendas até a entrega. O espaço de fabricação é considerado pequeno para a atual demanda existente, porém é muito limpo e organizado, característica muito frisada pela gerente e observada na visita técnica. Os funcionários possuem uniforme, jaleco e toca protetora, em bom estado de conservação e limpos.

A produção é definida de acordo com a demanda, apresentando crescimento expressivo nos feriados e dias festivos. O foco da empresa é a venda de pães, salgados, bolos e cucas, entretanto a empresa possui um mix diversificado de produtos para consumo no local, além de comercializar algumas bebidas, como sucos, cafés e refrigerantes. A produção é programada

para abastecer os balcões de venda direta e para atender as encomendas. A organização também atende alguns mercados de pequeno porte e padarias que trabalham apenas com a comercialização dos produtos. A gerente/proprietária também auxilia a confeitadeira no processo de fabricação, principalmente quando há muitas encomendas

Outra estratégia adotada, foi servir porções e refeições (prato-feito) no horário do almoço, a gerente salienta que havia uma grande procura nesse horário, devido à proximidade do estabelecimento à diversas empresas e comércio. Entretanto, quando começou a servir almoços, a gerente relata que teve dificuldade em montar um cardápio e acabou “variando muito” as opções, outra dificuldade encontrada foi em fixar o preço de venda, ela optou por praticar um preço semelhante ao da concorrência, sem fazer o cálculo do custo de produção, o que acarretou em prejuízo no curto prazo.

A empresa não costuma trabalhar com estoque de produto acabado, por ser tratar da produção de alimentos perecíveis, tudo que é produzido ou é vendido no dia ou na semana, dependendo da especificação e período de validade do produto.

4.3.6.3 Finanças

Conforme relato da proprietária a organização não possui muitas dívidas de longo prazo, apenas financiamento para aquisição de equipamento para produção. Em relação às vendas, a proprietária preconiza as vendas à vista, vendas a prazo somente para os clientes jurídicos (pequenos mercados e padarias) com prazo máximo de pagamento até trinta dias, possuindo uma taxa mínima de inadimplência. O pagamento dos fornecedores também obedece a mesma regra das vendas, ou é pagamento a vista ou boleto para trinta dias, têm-se esse cuidado para não comprometer o giro de caixa. A empresa não possui planejamento financeiro e orçamentário e o controle das receitas e despesas é feito de forma muito informal em uma agenda. Todos os relatórios e demonstrativos financeiros de que necessita são elaborados pela acessória contábil.

4.3.6.4 Marketing

O ambiente de Marketing foi analisado de acordo com os quatro elementos essenciais do marketing: produto, preço, praça e promoção.

Em relação ao produto, a empresa possui um *mix* de produtos bem diversificado, entretanto o negócio não atende todos os públicos, pois não oferece opções para consumidores com alguma alergia alimentar, restrição, condição especial ou estejam fazendo algum tipo de regime que é uma tendência e demanda do mercado atual. Os produtos são embalados em material plástico transparente e é afixada uma etiqueta onde contem a composição, peso, preço e validade do produto, porém nem o nome e nem a logomarca da empresa está presente nas embalagens.

O preço praticado foi definido através de comparação com a concorrência, não há critérios de rateio específicos para a composição final do preço.

Quanto à praça, a localização é privilegiada, pois fica próxima a agências bancárias, hotel, posto de combustíveis, ao Shopping e diversas empresas, a padaria está localizada em uma área de grande circulação de pessoas. Entretanto, quanto aos canais de distribuição, apesar de possuir um veículo para entregas, a gerente relata que já deixou de receber encomendas por não ter como entregar, pois não há uma pessoa fixa responsável pelas entregas, ela e o esposo se revezam para fazer as entregas dos pedidos maiores, como por exemplo dos mercados e outras padarias que são seus clientes.

Em relação à promoção, a empresa não possui estratégias para divulgar a marca, também não nenhum tipo de propaganda em rádio, tv ou folders por exemplo. A propaganda funciona por indicação de outros clientes e quando há promoções são afixados cartazes no exterior da loja.

4.3.6.5 Recursos Humanos

A empresa conta atualmente com sete funcionários, distribuídos entre o setor de produção e a loja. O quadro de colaboradores não está adequado para atender a demanda atual, principalmente no setor de produção, conforme é apresentado no Quadro 10.

Quadro 10- Distribuição de Funcionários por Cargo

Cargo	Nº de funcionários
Frente de caixa	01
Padeiro	01
Confeiteira	01
Auxiliar de produção	02
Balconista	02

Fonte: Elaborado pela autora,2017.

A seleção e contratação de funcionários são realizadas pela proprietária, que após analisar os currículos entrevista o candidato e se aprovado na entrevista, passa por uma semana de teste onde são verificadas as habilidades necessárias para a função e só então o colaborador é contratado. A gerente relata que tem muita dificuldade em encontrar mão de obra qualificada para área de produção. A empresa não oferece nenhum tipo de capacitação, atualização ou treinamento específico na área, todos os aspectos relacionados ao processo de produção e atendimento são definidos pela gerencia, inclusive dúvidas que os funcionários possam ter.

A organização não possui avaliação de desempenho, programas de qualidade, plano de cargos e salários, plano de saúde ou algum tipo de benefício. Apenas é pago o salário de acordo com a categoria e função e descontado o INSS. Todas as reivindicações são feitas a gerente proprietária e esta por sua vez, toma as medidas cabíveis.

O clima organizacional, aparentemente, é agradável, há uma boa relação entre os funcionários e a chefia imediata, há um clima de amizade e companheirismo. Quanto ao uso de normas, a gerente explica que cobra o uso e limpeza dos uniformes, a higienização correta das mãos e dos utensílios de trabalho e proíbe o uso de celular durante o expediente.

4.3.7 Matriz FOFA

A matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) ou em inglês análise SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats) é uma ferramenta de diagnóstico organizacional onde se considera elemento pertinentes para o levantamento de informações que assinalem oportunidades e ameaças que a entidade irá encontrar no ambiente externo e os

pontos fortes e fracos encontrados no ambiente interno da organização (KICH E PEREIRA, 2011).

Segue abaixo um quadro elaborado com os principais aspectos encontrados na análise externa e interna:

Quadro 11- Análise FOFA

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Elevação na taxa de crescimento da população; • Aumento no consumo de refeições fora de casa; • Crescimento na venda de produtos panificados; • Maior procura por alimentos com maior valor nutricional e funcionais; • Aumento do fluxo de pessoas na região em função da concentração de empresas e do <i>Shopping</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande concentração de concorrentes; • Consumidores mais exigentes em relação à variedade de produtos; • Queda no consumo das famílias; • Aumento das exigências ambientais/legais; • Aumento do custo de matéria-prima (trigo).
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Ótima localização; • Diversificado <i>mix</i> de produtos; • Serve almoços (prato-feito); • Vasta experiência da gerência no setor de confeitaria; • Mão de obra qualificada; • Boa organização dos utensílios e do estoque de matéria-prima; • Maquinário em bom estado e oferecendo elevação da capacidade produtiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização de funções à gerência; • Espaço físico pequeno, insuficiente; • Falta de controle financeiro; • Ausência de estratégias de promoção; • Falta de incentivos aos colaboradores.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Após a identificação e descrição dos principais aspectos do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e dos principais aspectos do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) passou-se para a construção da matriz FOFA, a qual preconiza o cruzamento das variáveis através da indicação de graus de importância para cada elemento analisado e a soma de pontos de cada quadrante indica seu posicionamento no mercado.

Na realização do cruzamento das variáveis foram atribuídos três graus de importância, através de uma numeração que equivale a 1, 2 e 4. O grau 1, denominado pouco significativo refere-se aos elementos que mesmo causando algum impacto na organização, não chegam a refletir substancialmente no negócio. O grau 2, denominado significativo diz respeito aos elementos que podem trazer impactos moderados para a organização, podendo refletir de forma expressiva no negócio da entidade. E por último o grau 4, denominado muito significativo relaciona os elementos que causam profundos impactos na organização, repercutindo de forma insipiente no negócio da organização. A figura 10 apresentada a matriz FOFA com o com o cruzamento das variáveis.

Figura 13- Matriz FOFA

	Oportunidades						Ameaças														
	1. Elevação da taxa de crescimento da População	2. Aumento do consumo de refeições fora de casa	3. Crescimento na venda de produtos panificados	4. Maior procura por alimentos com maior valor nutricional e funcionais	5. Aumento do fluxo de pessoas na região	<i>Subtotal</i>	1. Grande concentração de concorrentes	2. Consumidores mais exigentes em relação á variedade de produtos	3. Queda no consumo das famílias	4. Aumento das exigências ambientais/legais	5. Aumento do custo de matéria-prima (trigo)	<i>Subtotal</i>	Total								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Pontuação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1- Pouco Significativa</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2- Significativa</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4- Muito Significativa</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>														Pontuação		1- Pouco Significativa		2- Significativa		4- Muito Significativa	
Pontuação																					
1- Pouco Significativa																					
2- Significativa																					
4- Muito Significativa																					
Pontos Fortes																					
1. Ótima localização	2	4	2	2	4	14	2	2	2	1	1	8	22								
2. Diversificado Mix de produtos	1	2	2	4	4	13	4	4	4	1	4	17	30								
3. Serve almoços	2	4	1	2	4	13	4	2	4	2	2	14	27								
4. Vasta experiência da gerencia no setor de confeitaria	1	2	2	2	2	9	4	4	2	1	1	12	21								
5. Mão de obra qualificada	1	1	4	2	2	10	2	4	1	1	1	9	19								
6. Boa organização dos utensílios e do estoque de matéria-prima	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	6	11								
7. Maquinário em bom estado, oferecendo elevação da capacidade produtiva	2	4	4	2	1	13	2	4	2	4	4	16	29								
<i>Subtotal</i>	10	18	16	15	18	77	20	21	16	11	14	82	159								
Pontos Fracos																					
1. Centralização de funções à gerência	1	1	1	1	1	5	2	4	1	1	1	9	14								
2. Espaço físico pequeno, insuficiente	4	4	4	4	2	18	4	2	2	1	1	10	28								
3. Falta de controle financeiro	1	2	2	1	1	7	2	4	2	1	2	11	18								
4. Ausência de estratégias de promoção	4	4	4	2	4	18	4	2	4	1	2	13	31								
5. Falta de incentivos aos colaboradores	1	1	1	2	2	7	4	2	1	1	1	9	16								
<i>Subtotal</i>	11	12	12	10	10	55	16	14	10	5	7	52	107								
Total	21	30	28	25	28	132	36	35	26	16	21	134	266								

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O principal resultado da matriz é a escolha dos mais significativos parâmetros ambientais externos, representados por um conjunto de oportunidades e ameaças, e a caracterização dos traços organizacionais internos mais salientes, representados pelos pontos fortes e fracos. A escolha destes fatores e o cruzamento de cada um deles com os demais resulta na medição do potencial ofensivo/defensivo e também na medição da debilidade e da vulnerabilidade perante seus concorrentes.

E assim após o cruzamento das variáveis da matriz FOFA, foi elaborado um quadro-resumo com as pontuações de cada quadrante a posição competitiva encontrada no Quadro 12.

Quadro 12- Resultado da análise FOFA

Resultado dos Quadrantes	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Potencial Ofensivo (Desenvolvimento) 77 pontos	Potencial Defensivo (Manutenção) 82 pontos
Pontos Fracos	Debilidade Ofensiva (Crescimento) 55 pontos	Vulnerabilidade (Sobrevivência) 52 pontos

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Observa-se que a empresa obteve mais pontos no quadrante em que estão relacionados os pontos fortes e as ameaças, mostrando assim que a organização adota uma posição estratégica de manutenção. Neste caso a organização está inserida num ambiente cercado de ameaças, como a grande concentração de concorrentes e a queda do consumo das famílias, entretanto, a empresa possui muitos pontos fortes, como por exemplo o mix diversificado de produtos e a possibilidade de elevação da capacidade produtiva que concedem um potencial mais defensivo para a organização.

4.3.8 Questões estratégicas e estratégias

O modelo proposto por Pereira (2010) utiliza nesta fase como elementos para elaboração do plano estratégico: questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Normalmente os referenciais de planejamento estratégico tratam de objetivos e metas, há apenas uma mudança estrutural de conceitos, mas o propósito é o mesmo: fornecer bases para o processo estratégico da organização. As questões estratégicas foram formulados conforme o Quadro 13.

Quadro 13- Formulação das estratégias

Questões estratégicas	Estratégias
1. Como tornar a empresa mais competitiva frente ao mercado?	1.1 Aumentar a clientela; 1.2 Identificar as potencialidades e fraquezas dos concorrentes; 1.3 Desenvolver a relação com os fornecedores; 1.4 Programa de fidelização de clientes; 1.5 Criar uma cultura de inovação; 1.6 Descentralização da gestão; 1.7 Estabelecer parcerias.
2. Como melhorar a área de recursos humanos da entidade?	2.1 Aprimorar o sistema de recrutamento e seleção; 2.2 Estimular o crescimento e a motivação organizacional; 2.3 Melhorar a capacitação profissional; 2.4 Implantar programas de qualidade.
3. Como desenvolver a área de marketing do negócio?	3.1 Desenvolver a marca; 3.2 Aumentar o mix de produtos; 3.3 Criar ações de promoção; 3.4 Investir na sazonalidade; 3.5 Desenvolver novos canais de venda; 3.6 Divulgar a empresa.
4. Como aperfeiçoar a área produtiva da empresa?	4.1 Aumentar a área de produção; 4.2 Criar ferramentas de planejamento e controle da produção; 4.3 Eliminar os desperdícios de material e insumos no processo de produção; 4.4 Aumentar a capacidade produtiva; 4.5 Melhorar o gerenciamento de estoque de matéria-prima;
5. Como estruturar a área financeira da organização?	5.1 Reduzir os custos; 5.2 Estimar previsão de vendas; 5.3 Melhorar o controle de entradas e saídas do caixa; 5.4 Controlar as retiradas dos sócios;

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As questões estão diretamente relacionadas a todos os elementos constantes no planejamento estratégico, devem abordar todas as lacunas encontradas durante as análises e não há uma quantidade mínima ou máxima de questões a serem elaboradas, mas as questões devem refletir todos aspectos que necessitam de melhoria na organização. Para cada questão

estratégica elaborada devem ser criadas quantas estratégias forem necessárias, afim de se encontrar resoluções para os questionamentos apontados (PEREIRA, 2010).

As estratégias foram formuladas tendo como base as análises realizadas e a entrevista com a proprietária, onde a mesma revelou desejo e necessidade de realizar algumas mudanças na organização. Seguindo a metodologia de Pereira (2010) é apresentado na sequencia um quadro contendo as questões estratégicas formuladas e as diversas estratégias sugeridas para alcance dos objetivos estratégicos globais.

Após a definição das questões estratégicas e a listagem das estratégias possíveis, o próximo passo é a criação das ações estratégicas, para cada estratégia são criadas ações estratégicas, que tem por objetivo responder como as estratégias serão atingidas (PEREIRA,2010).

4.3.9 Ações estratégicas

Para elaboração do Plano de ação, as estratégias foram desdobradas em ações estratégicas, ou seja, para cada estratégia concebida foram apresentadas algumas tarefas a serem executadas e indicados os departamentos responsáveis pela sua realização. O plano foi elaborado com base em 24 meses, sendo indicadas as datas de início e termino de cada estratégia elaborada, podendo ser estendido o prazo conforme a necessidade da empresa. Também são apresentados alguns indicadores, que servirão de base também para o controle do Planejamento Estratégico apresentado no Quadro 14.

Quadro 14- Plano de ação

Estratégias	Ações Estratégicas	Responsáveis	Início	Término	Custo	Prazo	Indicadores
1.1 Aumentar a clientela	1.1.1. Identificar as necessidades e preferências dos consumidores; 1.1.2. Realizar pesquisa de opinião e satisfação; 1.1.3. Buscar um atendimento mais acolhedor; 1.1.4. Disponibilizar no balcão de atendimento uma caixinha para sugestões e reclamações; 1.1.5. Modernizar a área de consumo, tornar o ambiente mais agradável: trocando alguns móveis e melhorando a decoração	Gerência, atendentes.	01/02/2018	15/08/2018	De R\$20.000 a R\$60.000	Médio Prazo	Quantidade de clientes atendidos.
1.2 Identificar as potencialidades e fraquezas dos concorrentes	1.2.1 Identificar o tipo de concorrência: direta ou indireta;	Departamento de marketing	01/06/2018	15/10/2018	De R\$300,00 a R\$5.000,00	Curto Prazo	Índice de satisfação dos clientes.

	<p>1.2.2 Visitar algumas empresas concorrentes;</p> <p>1.2.3 Realizar análise da concorrência procurando identificar os tipos de produtos comercializados, preços praticados, estratégias de promoção, atendimento, produção.</p>						
<p>1.3 Desenvolver a relação com os fornecedores</p>	<p>1.3.1 Manter cadastro atualizado de todos os fornecedores;</p> <p>1.3.2 Definir bases de negociação: preço, prazo, qualidade, etc;</p> <p>1.3.3 Definir períodos e horários para atendimento dos fornecedores;</p> <p>1.3.4 Estabelecer um método de</p>	Gerência	15/11/2017	15/03/2018	Sem custo estimado	Curto Prazo	Categorias de avaliações dos fornecedores.

	avaliação dos fornecedores.						
1.4 Programa de fidelização de clientes;	<p>1.4.1 Manter cadastro atualizado de todos os clientes;</p> <p>1.4.2 Informar os clientes sobre as novos produtos e promoções;</p> <p>1.4.3 Implantar programa de pontos: a cada R\$10,00 gastos o cliente ganha 1 ponto e a cada dez pontos poderá trocar por produtos da própria loja.</p>	Gerência e atendentes	15/01/2018	15/04/2018	Sem custo estimado	Curto Prazo	<p>Índice de vendas no período;</p> <p>Quantidade de cadastros de clientes no programa.</p>
1.5 Criar uma cultura de inovação;	<p>1.5.1 Estimular e aceitar ideias e sugestões dos colaboradores;</p> <p>1.5.2 Incentivar os funcionários da produção à criarem novas receitas;</p> <p>1.5.3 Oferecer degustação de novos produtos aos clientes;</p>	Gerência e Departamento de Produção	01/03/2018	15/10/2018	Sem custo estimado	Médio Prazo	<p>Número de sugestões apresentadas;</p> <p>Número de pratos diferentes apresentados.</p>

	<p>1.5.4 Pesquisar a satisfação dos clientes aos novos produtos, através de um pequeno questionário;</p> <p>1.5.5 Estipular prêmios para as melhores receitas eleitas pelos clientes.</p>						
<p>1.6 Descentralização da gestão;</p>	<p>1.6.1 Delegar funções;</p> <p>1.6.2 Contratar funcionários para gerir departamento de marketing e finanças;</p> <p>1.6.3 Envolver o outro sócio na gestão.</p>	Gerência	15/11/2017	01/03/2018	Sem custo estimado	Curto Prazo	<p>Número de contratação de funcionários;</p> <p>Distribuição de funções na organização.</p>
<p>1.7 Estabelecer parcerias.</p>	<p>1.7.1 Estabelecer parcerias com fornecedores para participação em evento e feiras, contribuindo com a divulgação da sua marca e da marca do fornecedor;</p>	Departamento de Marketing	01/04/2018	15/04/2019	De R\$3.000 a R\$10.000	Longo Prazo	<p>Receita de vendas;</p> <p>Índice de satisfação dos consumidores.</p>

	<p>1.7.2 Estabelecer parceria com outras empresas de outros nichos: automotivos, autopeças, postos de combustível: oferecendo pequenos coffe breaks para os clientes;</p> <p>1.7.3 Estabelecer parceria com a comunidade: participar dos eventos locais com exposição e degustação de produtos, auxiliar no patrocínio de campeonatos ou competições.</p>						
<p>2.1 Aprimorar o sistema de recrutamento e seleção;</p>	<p>2.1.1 Elaborar um perfil de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para os cargos pretendidos;</p> <p>2.1.2 Divulgar a vaga com o perfil em</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>01/10/2017</p>	<p>15/05/2018</p>	<p>De R\$2.000 a R\$7.000</p>	<p>Médio Prazo</p>	<p>Perfil de currículos recebido;</p> <p>Qualificação profissional dos colaboradores</p>

	<p>um jornal ou rádio local.</p> <p>2.1.3 Selecionar e chamar para entrevista somente os candidatos que encaixam no perfil de competências;</p> <p>2.1.4 Estabelecer um modelo de “prova prática” para os candidatos.</p>						admitidos no período.
2.2 Estimular o crescimento e a motivação organizacional;	<p>2.2.1 Estabelecer programa de incentivos aos colaboradores: vale alimentação, plano de saúde;</p> <p>2.2.2 Incentivar e contribuir para a formação educacional: custeando parte de cursos que o funcionário deseja fazer e que faça parte da sua área de atuação na empresa;</p> <p>2.2.3 Promover confraternizações</p>	Departamento de Recursos Humanos	01/07/2018	15/07/2019	Sem custo estimado.	Longo Prazo	Índice de satisfação dos colaboradores; Quantidade de empregados que aderiram aos programas.

	trimestrais com todos os colaboradores.						
2.3 Melhorar a capacitação profissional;	<p>2.3.1 Investir em capacitação e treinamento dos colaboradores: oferecendo cursos de aperfeiçoamento;</p> <p>2.3.2 Buscar cursos junto aos fornecedores.</p>	Departamento de Recursos humanos	01/07/2018	15/12/2019	Sem custo estimado.	Longo Prazo	Quantidade de cursos realizados pelos colaboradores durante o período.
2.4 Implantar programas de qualidade	<p>2.4.1 Adotar o manual de boas práticas fornecido pelo SEBRAE;</p> <p>2.4.2 Incentivar e explicar a importância do uso do manual de boas práticas aos funcionários;</p> <p>2.4.3 Coleta de amostra de 100g alimentos (pães, bolos, salgados) para análise mensal em laboratório.</p>	Gerencia	15/08/2018	15/10/2018	De R\$200,00 a R\$500,00/mensal	Curto Prazo	Resultado das amostras enviadas ao laboratório.
3.1 Desenvolver a marca própria;	3.1.1 Criar rótulo para produtos de fabricação própria;						

	<p>3.1.2 Oferecer degustação de produtos na loja e em eventos;</p> <p>3.1.3 Reformular o layout da loja: deixando os produtos de marca própria mais visíveis;</p> <p>3.1.4 Desenvolver produtos para pessoas com restrições alimentares;</p>	Departamento de Marketing	01/09/2018	01/02/2019	De R\$20.000 a R\$80.000	Médio Prazo	<p>Índice de satisfação dos produtos ofertados;</p> <p>Quantidade de venda de produtos para pessoas com restrições alimentares.</p>
<p>3.2 Aumentar o mix de produtos;</p>	<p>3.2.1 Criar a linha light;</p> <p>3.2.2 Criar linha diet;</p> <p>3.2.3 Criar a linha sem lactose;</p> <p>3.2.4 Criar linha sem glúten;</p> <p>3.2.5 Criar linha de porções individuais para a linha de congelados;</p> <p>3.2.6 Aumentar a linha de pães especiais.</p>	Departamento de Marketing	15/02/2019	15/07/2019	Sem custo estimado	Curto Prazo	<p>Receita de vendas das linhas especiais;</p> <p>Índice de satisfação dos produtos.</p>

<p>3.3 Criar ações de promoção;</p>	<p>3.3.1 Criar promoções para cada dia da semana (Segunda da torta, Terça do salgado, Quarta do pão francês, etc) oferecendo descontos especiais neste dia;</p> <p>3.3.2 Realização de festivais de produtos, onde deve ser oferecido uma grande variedade de um produto específico: Festival do bolo, Festival do salgado, Festival do Pão, etc;</p> <p>3.3.3 Investir na venda casada de produtos (combos).</p>	<p>Departamento de Marketing</p>	<p>15/09/2018</p>	<p>01/02/2019</p>	<p>Sem custo estimado</p>	<p>Curto Prazo</p>	<p>Receita de venda diária;</p> <p>Receita de venda de combos.</p>
<p>3.4 Investir na sazonalidade;</p>	<p>3.4.1 Criar promoções especiais nas datas comemorativas: dia das mães, páscoa, dia dos pais, natal, etc;</p> <p>3.4.2 Criar um cardápio diferenciado de</p>	<p>Departamento s de Marketing e Produção</p>	<p>01/06/2018</p>	<p>15/06/2019</p>	<p>Sem custo estimado</p>	<p>Longo Prazo</p>	<p>Receita de vendas nas datas comemorativas ;</p>

	produtos com ingredientes sazonais.						Índice de satisfação dos produtos feitos com ingredientes sazonais.
3.5 Desenvolver novos canais de venda;	3.5.1 Vendas pela internet: através do site (encomendas); 3.5.2 Encomendas por telefone.	Departamento de Marketing	15/02/2018	15/04/2018	Sem custo estimado	Curto Prazo	Quantidade de pedidos feitos via site; Quantidade de pedidos feitos via telefone;
3.6 Divulgar a empresa	3.6.1 Criar site para a divulgação de produtos e serviços e feedback dos clientes; 3.6.2 Criar página no facebook; 3.6.3 Elaborar folders com promoções mensais e distribuir pela cidade; 3.6.4 Anunciar em rádio local.	Departamento de Marketing	15/02/2018	15/06/2018	De R\$5.000 a R\$10.000	Curto Prazo	Receita de vendas no período; Feedbacks dos clientes; Quantidade de curtidas.
4.1 Aumentar a área de produção;	4.1.1 Ampliar e reformar o espaço	Departamento de Produção	15/01/2018	15/07/2018	Em torno de R\$70.000	Curto Prazo	Quantidade produzida.

	<p>físico da área de produção;</p> <p>4.1.2 Reformular o layout da área de produção;</p> <p>4.1.3 Separar a produção em duas áreas: área de panificação e área de confeitaria;</p> <p>4.1.4 Adquirir mais equipamentos e utensílios.</p>						
<p>4.2 Criar ferramentas de planejamento e controle da produção;</p>	<p>4.2.1 Criar fluxograma de produção;</p> <p>4.2.2 Elaborar um calendário de produção: especificando o tipo de produto a ser fabricado e a quantidade conforme o dia da semana, do mês.</p>	Departamento de Produção	01/08/2018	01/10/2018	Sem custo estimado	Curto Prazo	<p>Quantidade produzida;</p> <p>Consumo de matéria-prima;</p> <p>Gasto com fornecedores.</p>
<p>4.3 Eliminar os desperdícios de material e insumos no</p>	<p>4.3.1 Fabricar somente a quantidade programada no calendário de</p>	Departamento de Produção	15/10/2018	15/11/2018	Sem custo estimado	Curto Prazo	Consumo de matéria-prima;

processo de produção;	produção (salvo encomendas); 4.3.2 Estar atento à validade dos insumos no momento da compra; 4.3.3 Fabricar salgados em versões menores.						Gasto com fornecedores.
4.4 Aumentar a capacidade produtiva;	4.4.1 Contratar mais dois funcionários para a área de produção; 4.4.2 Renovar maquinário de produção.	Gerencia	01/12/2018	15/06/2018	De R\$20.000 a R\$50.000	Médio Prazo	Quantidade produzida.
4.5 Melhorar o gerenciamento de estoque de matéria-prima;	4.5.1 Aumentar e reorganizar o estoque; 4.5.2 Colocar placas de identificação com os nomes dos produtos, separados por categorias; 4.5.3 Realizar compras semanais de matéria-prima; 4.5.4 Alimentar e gerenciar uma	Departamento de produção	15/01/2018	15/08/2018	De R\$5.000 a R\$10.000	Médio Prazo	Consumo de matéria-prima; Gasto com fornecedores

	planilha com todos os dados relativos aos estoques.						
5.1 Reduzir os custos;	<p>5.1.1 Desenvolver um plano de controle dos custos;</p> <p>5.1.2 Apresentar e implantar o plano de controle dos custos;</p> <p>5.1.3 Avaliar o plano de controle dos custos.</p>	Departamento financeiro	01/03/2018	15/03/2019	Sem custo estimado	Longo Prazo	Custos mensais.
5.2 Estimar previsão de vendas	<p>5.2.1 Alocar em uma planilha todos os dados financeiros disponíveis da empresa: receitas, gastos, despesas, provisões, etc.</p> <p>5.2.2 Criar um planejamento financeiro e orçamentário para a empresa.</p>	Departamento financeiro	01/03/2018	15/06/2018	Sem custo estimado	Curto Prazo	Valor orçado X valor realizado.
5.3 Melhorar o controle de entradas e saídas de caixa	5.3.1 Investir em automação comercial: adquirir um sistema para controle de caixa;	Departamento financeiro	01/02/2018	01/03/2018		Curto Prazo	Receita de vendas mensais;

	<p>5.3.2 Treinar funcionária do caixa para utilização do sistema;</p> <p>5.3.3 Elaborar uma planilha financeira simplificada, de acompanhamento das entradas e saídas.</p>				De R\$2.000 a R\$5.000		<p>Custos e despesas mensais;</p> <p>Lucro mensal.</p>
<p>5.4 Controlar as retiradas dos sócios;</p>	<p>5.4.1 Separar as despesas dos sócios, das despesas da empresa;</p> <p>5.4.2 Estipular valor de Pró-labore mensal.</p>	Departamento financeiro	01/06/2018	01/07/2018	Sem custo estimado	Curto Prazo	Valor do pró-labore.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

4.4 MOMENTO III- IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta etapa é a reta final do processo de elaboração do planejamento estratégico, compreende a fase de implantação e controle do plano, contemplando a descrição de como o planejamento estratégico será acompanhado e avaliado (KICH E PEREIRA, 2011).

4.4.1 Implantação

A implantação significa colocar em prática o documento de planejamento estratégico, nesta fase ocorre a comunicação do plano, onde são apresentadas a missão, a visão, os valores, as questões estratégicas, estratégias e o plano de ação. A equipe é informada de suas atribuições para execução do plano e então são sanadas as possíveis dúvidas (RIZZATTI E PEREIRA, 2015).

O processo de implantação do plano será de 15/09/2017 à 15/09/2019, compreendendo 24 meses, podendo ser prorrogado conforme necessidade da empresa. A comunicação oficial do plano acontecerá na primeira quinzena de agosto, será feita uma reunião com todos os colaboradores e a gestora ficou responsável por apresentar o Planejamento Estratégico da Panificadora e Confeitaria Mercopão 2017/2019. Outra estratégia adotada, será a confecção de duas placas com a missão e visão da organização, que deverão ser alocadas no hall de entrada do estabelecimento e também a confecção de um banner contendo o plano de ação estratégico.

4.4.2 Controle

O controle possui o objetivo de acompanhar para que o Planejamento Estratégico seja implantado em sua totalidade, deve ser composta uma equipe para fazer o acompanhamento do plano e verificar se os responsáveis pelas ações estratégicas estão cumprindo o seu papel, sendo necessária a utilização de critérios para a avaliação do plano (PEREIRA,2010).

Por se tratar de uma microempresa, a gestora é que ficará responsável pelo controle do plano, portanto para não sobrecarregar de tarefas, a estratégia de controle do planejamento estratégico deve ser simples e prática, para que assim ela possa envolver todos os responsáveis na execução do plano e que este não apresente atrasos.

O acompanhamento e controle será feito através de reuniões mensais, onde todos os envolvidos deverão apresentar as ações desenvolvidas no período e propor melhorias, se for o caso, através de *feedback*. Um critério que será utilizado pela gestora no controle são os indicadores apontados no plano de ações estratégico, estes servirão como mediadas de desempenho para avaliar a eficácia das ações estratégicas e o cumprimento das estratégias pretendidas. Também será fornecida como ferramenta de controle o arquivo em Excel na Figura 14.

Figura 14- Planilha de controle

	Oportunidades	Ameaças	Subtotal	Total									
1. Ótima localização	2	4	2	2	4	14	2	2	2	1	1	8	22
2. Diversificado Mix de produtos	1	2	2	4	4	13	4	4	4	1	4	17	30
3. Serve almoços	2	4	1	2	4	13	4	2	4	2	2	14	27
4. Vasta experiência da gerencia no setor de confeitaria	1	2	2	2	2	9	4	4	2	1	1	12	21
5. Mão de obra qualificada	1	1	4	2	2	10	2	4	1	1	1	9	19
6. Boa organização dos utensílios e do estoque de matéria-prima	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	6	11

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Este arquivo contém várias planilhas com todas as etapas do plano, essa ferramenta auxiliará a equipe nas reuniões, sendo possível fazer alterações no plano quando necessário e criar gráficos cruzando os indicadores de controle.

E assim apresentadas todas as etapas do Planejamento Estratégico construído para a empresa Mergopão espera-se que haja o mesmo comprometimento que houve no processo de formulação, também no processo de implementação e controle, garantido assim a continuidade deste plano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é um dos processos gerenciais mais antigos e está dentre os mais utilizados pelas empresas, pois além de mapear o cenário que a organização está inserida e avaliar seus aspectos internos, fornece uma projeção dos caminhos que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos estratégicos. O estudo apresentado abordou aspectos relacionados ao processo elaboração do planejamento estratégico, propiciando ao pequeno empresário um plano estratégico adaptado à realidade da sua organização.

Inicialmente procurou-se base na literatura sobre o tema Planejamento estratégico, procurando levantar os principais conceitos e autores da área para melhor entendimento do processo estratégico e escolha da melhor alternativa metodológica para o estudo. Outra perspectiva abordada na bibliografia, diz respeito à gestão de pequenos empreendimentos, pois de acordo com estudos realizados, o pequeno empresário ainda carece de mecanismos para melhorar a gestão do seu negócio, sendo o planejamento estratégico uma alternativa interessante para que o gestor possa direcionar os seus recursos através da análise, da avaliação e da seleção das melhores estratégias, resultando em uma tomada de decisão mais consciente, gerando bons resultados para a organização.

Em relação aos aspectos metodológicos, foi adotada uma abordagem predominantemente qualitativa, na qual se utilizou de três instrumentos para a coleta de dados: brainstorming, entrevista, pesquisa bibliográfica e observação participante. Através destas ferramentas foi possível levantar os dados inerentes à concepção da proposta de planejamento estratégico. Para desenvolvimento do estudo escolheu-se o modelo de Planejamento Estratégico delineado por Pereira (2010), que se apresenta o modelo mais adequado para elaboração, se tratando de um pequeno negócio.

Sobretudo, é importante frisar que todos os objetivos específicos deste estudo foram alcançados e por consequência o objetivo geral. Através da aplicação da técnica de brainstorming, foi possível elaborar as diretrizes estratégicas de missão, visão e valores, delimitando-se assim os rumos da organização e contemplando um dos objetivos específicos da pesquisa em questão.

A pesquisa bibliográfica em sites, artigos, manuais disponibilizados em meio eletrônico forneceu dados para confecção da análise externa, sendo possível fazer os apontamentos necessários e identificar as principais oportunidades e as ameaças advindas do mercado externo. Contudo, a entrevista com a gestora, composta por 50 questões e dividida em sete seções,

possibilitou analisar aspectos relacionados ao ambiente interno da organização e identificar seus pontos fortes e seus pontos fracos, atendendo o segundo objetivo específico proposto.

Por meio da construção da matriz FOFA e do cruzamento das variáveis externas: oportunidades e ameaças, e das variáveis internas: pontos fortes e pontos fracos, verificou-se que a empresa encontra-se em uma posição estratégica de manutenção e precisa criar estratégias eficientes para se tornar mais competitiva frente ao mercado e assim, foram propostos objetivos estratégicos para a empresa, relacionados no estudo como “questões estratégicas e estratégias”, conforme o modelo proposto por Pereira (2010), concebendo ao terceiro objetivo específico elencado.

Já estabelecidas as estratégias, partiu-se para a definição do plano de ação estratégico, denominado por Pereira (2010) como ‘ações estratégicas’, estas ações são concebidas através do desdobramento das estratégias em tarefas para o alcance das mesmas, também especificadas por outros autores como ‘metas’. Para todas as estratégias propostas foram direcionados responsáveis, data de início e término das ações, recursos financeiros (estimados) e alguns indicadores de desempenho, satisfazendo-se assim o quarto objetivo proposto.

O trabalho ainda possuía o objetivo específico de indicar um método para controle do Planejamento Estratégico, e assim, verifica-se que os indicadores propostos no plano de ação servem como um método de controle, já que estes objetivam medir o desempenho da organização no cumprimento das ações estratégicas. E ainda, sugere-se para a organização reuniões mensais com todos os envolvidos para discutirem o andamento do plano, inclusive será fornecida para auxílio nas reuniões um arquivo em Excel contendo todas as etapas do plano.

E assim atendidos os objetivos propostos se tem base para responder a pergunta de pesquisa: **Como elaborar um Planejamento Estratégico que contribua para melhorar a gestão de um pequeno negócio do ramo de panificação?** Para elaboração de um Planejamento Estratégico de uma empresa de pequeno porte deve se levar em consideração as particularidades inerentes do modelo de negócio: estrutura, ramo do negócio, nível de formação do gestor, recursos disponíveis e outras limitações. Devem ser criadas estratégias alcançáveis e palpáveis de acordo com realidade da empresa, de nada adianta um plano que identifica as necessidades da empresa e propõe estratégias que extrapolam os recursos disponíveis pela empresa, deve-se adequar o plano às características individuais da organização. Portanto o plano deve ser simples, claro e objetivo. E assim, espera-se que a Proposta de Planejamento Estratégico auxilie a gestora na tomada de decisões, colabore indicando um horizonte

estratégico para a empresa e ajude a empresa a crescer diante de um mercado tão competitivo que é o ramo da panificação no Brasil.

Quanto às limitações encontradas para a confecção deste Planejamento Estratégico, observou-se dificuldade em encontrar um modelo de planejamento idealizado para uma pequena empresa, que abrangesse todas as particularidades de um pequeno negócio. Desse modo, foi selecionado para a construção do Plano estratégico o modelo que mais se assemelhasse com os objetivos propostos e que pudesse ser adaptado à realidade da organização. Outra dificuldade encontrada, diz respeito a bibliografia de Planejamento Estratégico nas pequenas empresas propriamente dito, há poucas obras que relatem as experiências, dificuldades e aplicações do tema.

Sendo assim, sugere-se futuros estudos sobre as principais dificuldades e desafios no processo de implantação e controle do Processo de Planejamento Estratégico nas pequenas empresas, haja vista a carência de bons estudos na área.

REFERENCIAS

ACKOFF, L.R. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, J. L.M. **Planejamento Estratégico**: Aplicação nas micro e pequenas empresas do comércio varejista de vestuário e calçados em Roraima. (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília. Boa Vista, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMERCIO ELETRONICO. **Números do E-commerce**. [2017]. Disponível: < <https://abcomm.org/noticias/e-commerce-brasileiro-esperafaturar-r-599-bilhoes-em-2017/>>. Acesso em 16 mai. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Indicadores do setor em 2015**. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/sobre-o-setor-2015/>>. Acesso em 12 set. 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS, A. **Gestão Estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2005.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS. **Dados Gerais**. [2016]. Disponível em:< <http://pdet.mte.gov.br/evolucao-do-emprego-do-caged>>. Acesso em 06 mai. 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da Administração**. 7ªed. Rio de Janeiro: Elsevier,2004.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: Planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ESTRADA, R.J.S.; ALMEIDA, M.I.R. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional.** Revista de Ciência da Administração, v.9, n.19, p.147-178, set. /dez, 2007.

FERREIRA, M. P.; PEREIRA, F. P.; SERRA, F. A. R.; MORITZ, G. O. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, V.; ALMEIDA, H. N. **Kit de ferramentas para diagnósticos participativos.** Coimbra: CES, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 5ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama Geral dos Municípios:** Chapecó. [2017]. Disponível em:<<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/sc/chapeco/panorama>>. Acesso em 06 mai. 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Micro e pequenas empresas: Mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro, [2012]. Disponível em:<http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenas_empresas.pdf>. Acesso em 26 ago. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KICH, J.; PEREIRA, M.F. **Planejamento Estratégico: Os pressupostos básicos para uma implantação eficaz.**v.2. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco.; HEILBORN, Gilberto. **Administração: os princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003

LIMA, E. O.; FILION, L. J.; DALFOVO, O.; URBAVINICIUS, V. **Gestão Estratégica e Compartilhamento da visão em Micro e Pequenas empresas**. São Paulo: Revista Ibero-Americana de Estratégia, v.12, n.2, p. 12-41, abr./jun.2013.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman,2007.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia Empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do Setor Metalmeccânico de São Carlos-SP**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em engenharia da produção. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M.F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PLANALTO DA PRESIDENCIA DA REPÚBLICA. Leis: **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. [2006]. Disponível:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 18 jan. 2017.

PREFEITURA DE CHAPECÓ. **Perfil Socioeconômico de Chapecó**. [2016]. Disponível em:<

<https://web.chapeco.sc.gov.br/documentos/?f=/Documentos/Imprensa/PerfilChapeco/perfil%20socioeconomico%20chapeco%202016.pdf>>. Acesso em 06 mai. 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas de análise de indústrias e da concorrência**.17ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA ALIMENTAÇÃO, CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO. Saudabilidade é a nova onda do momento. **Revista Multiplicar**. V.1, nº3, art.4, p.7, out/nov/dez,2011. Disponível em: < <http://www.youblisher.com/p/193854-Please-Add-a-Title/>>. Acesso em 26 de ago. 2016.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2012.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3ªed. Curitiba: IBPEX, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Coleção de estudos e pesquisas**. Artigo: Sobrevivência das empresas no Brasil. [2013]. Disponível em: <<http://observatorio.sebraego.com.br/conjuntura-economica/taxa-de-sobrevivencia-das-mpes>>. Acesso em 26 ago. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Coletânea de Informações Socioeconômicas de Santa Catarina**. [2014a]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/Colet%C3%A2nea%20de%20Informa%C3%A7%C3%B5es%20S%C3%B3cioEcon%C3%B4micas%20de%20SC.pdf>>. Acesso em 27 ago. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Coleção de estudos e pesquisas**: Participação das micro e pequenas empresas na Economia Brasileira. [2014b]. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 16 jan. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Tendências de consumo de alimentos. [2014c]. Disponível em:<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/719cdeb9c9a1e1dfb7d07deecfd695c3/\\$File/2014_08_07_RT_%20Junho_Agronegocio_TendenciasConsumo_pdf.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/719cdeb9c9a1e1dfb7d07deecfd695c3/$File/2014_08_07_RT_%20Junho_Agronegocio_TendenciasConsumo_pdf.pdf)>. Acesso em 27 ago. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Coleção**

de estudos e pesquisas. Artigo: Abertura de novas padarias exige estudo. [2015a]. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/abertura-de-novas-padarias-exige-estudo-estrategico,dabfebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 27 ago. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Coleção de estudos e pesquisas.** Artigo: Tendências e dicas de inovação para panificadoras e confeitarias. [2015b]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendenciasedicas-de-inovacao-parapanificadoraseconfeitarias,826fa82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 27 de ago. 2016.

SINDICATO E ASSOCIAÇÃO MINEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO. **Desempenho de empresas de panificação e confeitaria brasileiras em 2016.** Disponível em:< <http://www.portalamipao.com.br/>>. Acesso em 10 mai. 2017.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 3ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do Planejamento Estratégico. (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em engenharia da produção. Universidade de São Paulo. São Carlos:2002.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico:** Elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2003.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e Administração por projetos.** v.1. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 14ªed. São Paulo: Atlas, 2013.

WHESHSLER, S. M. **Criatividade:** descobrindo e encorajando. Campinas: Livro Pleno, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.

APENDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL-UFFS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CHAPECÓ
ACADÊMICA: TAMIRIS DE MELLO



ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA: para formulação de uma proposta de Planejamento Estratégico para uma padaria da cidade de Chapecó-SC

I-HISTÓRICO DA EMPRESA

1. Em que data a empresa iniciou suas atividades?
2. Como a empresa foi concebida? Quais eram seus objetivos?
3. Houve algum processo sucessório na empresa?
4. Quais as principais mudanças ou eventos importantes ocorridos desde a sua fundação?

II-ESTRUTURA

1. A empresa possui organograma?
2. Como estão organizadas as áreas funcionais da empresa? E quem são os responsáveis?
3. O espaço físico da empresa é adequado às suas necessidades? E o layout?
4. Este espaço é próprio ou é alugado?
5. Quais são os principais problemas encontrados de ordem estrutural na empresa?

III-PROCESSO PRODUTIVO

1. Quais são os produtos fabricados pela empresa?
2. Como é definida a quantidade produzida? Trabalha com encomendas?
3. Existe alguma estimativa diária ou semanal de demanda?
4. As instalações são apropriadas para a produção?
5. Qual é a situação dos equipamentos/maquinários? É feita manutenção periódica dos mesmos?
6. Quais as principais falhas encontradas no processo produtivo?

7. Como é feita a previsão da demanda de matéria-prima?
8. A empresa trabalha com estoque de matéria-prima? Como ele é acondicionado?
9. Em quais meses há aumento da demanda?

IV-FINANÇAS

1. A empresa faz fluxo de caixa ou trabalha com algum controle de caixa diário? Quem é o responsável pelo caixa?
2. A organização possui muitos compromissos à curto prazo? E a longo prazo?
3. Como é realizado o pagamento dos fornecedores?
4. A empresa possui algum investimento?
5. A organização já fez ou faz planejamento financeiro?
6. A empresa já passou ou passa por algum problema financeiro?

V-MARKETING

1. A empresa possui um plano de marketing? Como ele é monitorado e controlado?
2. A entidade investe ou já investiu em pesquisa de marketing?
3. A organização procura ouvir a opinião dos clientes a respeito dos seus produtos e ou serviços? De que forma?
4. Como é definida a cartela de produtos oferecidos? A empresa procura diversificar? De que maneira?
5. Como é definido o preço de venda dos produtos? Como e quando são feitos os reajustes?
6. Quais são os principais fornecedores? Como é feita a seleção dos fornecedores?
7. A empresa desenvolve ações de marketing? Onde? De que forma?
8. Quais são os concorrentes diretos? E indiretos?
9. Quais são as principais dificuldades encontradas na área de marketing?

VI-RECURSOS HUMANOS

1. Com quantos funcionários a empresa conta atualmente?
2. Há muita rotatividade de pessoal?

3. Os colaboradores possuem formação ou capacitação na função em que ocupam?
4. Na sua opinião é difícil encontrar mão-de-obra qualificada? E por que?
5. A empresa possui algum programa de incentivo ou recompensa?
6. Quais os principais problemas encontrados na gestão de pessoas?

VII-PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. A empresa possui planejamento estratégico? O gestor conhece as etapas de um planejamento estratégico?
2. Esse é o momento ideal para a empresa desenvolver um planejamento estratégico? A empresa passa por graves dificuldades ou grandes problemas estruturais?
3. A organização possui declaração de visão, missão e valores? Quais?
4. Como a empresa se imagina no futuro?
5. Qual é o propósito do seu negócio?
6. A organização possui normas de conduta, rituais ou costumes? Quais e por quê?
7. A empresa conhece quais são os seus fatores críticos de sucesso? Quais são?
8. Como acontece o processo de tomada de decisão na empresa?
9. Quais são as principais oportunidades encontrados no mercado? E quais são as possíveis ameaças?
10. Quais são os pontos fortes da empresa? E quais são os seus pontos fracos?
11. A empresa possui objetivos ou estratégias para longo prazo? Quais? Como foram definidos? E por quem?

APENDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL-UFFS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CHAPECÓ
ACADÊMICA: TAMIRIS DE MELLO



DIÁRIO DE CAMPO: Técnica de Observação Participante para elaboração de proposta de planejamento estratégico para uma padaria da cidade de Chapecó

Data da observação:

Objetivos:

Local:

Sujeitos observados:

Tempo de Observação:

Observações: