



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CERRO LARGO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DIEGO ANDREI ROHTE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESA FAMILIAR**

**CERRO LARGO- RS**

**2022**

**DIEGO ANDREI ROHTE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão ao Curso apresentado ao Curso de Administração Bacharelado, da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *campus* Cerro Largo, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Roberto Schuster Ajala.

**CERRO LARGO**

**2022**

## Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Rohte, Diego Andrei  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESA FAMILIAR /  
Diego Andrei Rohte. -- 2022.  
86 f.:il.

Orientador: Mestre Roberto Schuster Ajala

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Cerro Largo, RS, 2022.

1. 1 Planejamento Estratégico; 2 Plano de ação; 3  
Objetivos.. I. Ajala, Roberto Schuster, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**DIEGO ANDREI ROHTE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão ao Curso apresentado ao Curso de Administração Bacharelado, da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus Cerro Largo, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup>. Me. Roberto Schuster Ajala.

Cerro Largo, 23 de março de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Me. Roberto Schuster Ajala

UFFS– Cerro Largo



---

Prof. Me. Fabricio Costa de Oliveira

UFFS – Cerro Largo



---

Prof. Me. Arthur Filipe Ewald Wuerges

UFFS – Cerro Largo

Dedico esse trabalho aos meus pais, Ivone e Marino, que me ensinaram que o aprendizado é algo que ninguém pode me tirar. Dedico também a minha esposa, Miriane e filha Victória, que sempre me incentivaram e estiveram do meu lado em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar oportunidade e forças para finalizar mais essa etapa em minha vida, pois tive vários momentos que pensei em desistir, mas, graças a ele deu tudo certo.

Agradeço aos meus pais Marino José Rohte e Ivone Maria Rohte e também aos meus irmãos Ismael Immig Rohte e Gabriel Dreher, que sempre me apoiaram e estavam comigo em todos os momentos nesta caminhada, não medindo esforços e palavras de incentivo para que eu concluísse essa etapa.

Agradeço a minha esposa Miriane Medeiros de Melo e também a minha filha por estarem ao meu lado, pelo carinho, amor, paciência sendo o meu alicerce e minha motivação para conquistar meus sonhos e objetivos.

Sou grato a todos os meus professores pelos ensinamentos e aprendizados que foram essenciais para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional. Em especial agradeço o meu orientador, Roberto Schuster Ajala pela paciência, apoio, colaboração e auxílio nas horas que mais precisava, contribuindo assim, para que esse sonho fosse possível.

Agradeço a todos os meus amigos que em vários momentos me davam palavras de incentivo, aos colegas de faculdade que pude no decorrer desses anos compartilhar momentos que foram significativos para a minha trajetória.

Agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul- Campus Cerro Largo, pela oportunidade de um ensino digno e de qualidade, contribuindo significativamente para que tudo isso seja possível, abrindo caminho para novas oportunidades.

Agradeço a empresa Padaria São Cristóvão por dar a oportunidade de realizar a pesquisa nessa organização, obrigado pela confiança, apoio, pelas informações e por acreditar no meu trabalho.

E por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta minha caminhada. A todos muito obrigado. E com certeza ficarão comigo boas lembranças de todos os ensinamentos, aprendizados compartilhados nesses anos de graduação.

“Existem dois tipos de riscos: Aqueles que não podemos nos dar ao luxo de correr e aqueles que não podemos nos dar ao luxo de não correr.”

Peter Drucker.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para a Microempresa Familiar Padaria São Cristóvão, localizada na cidade de Cerro Largo- RS, a qual atende no ramo de panificação e produtos alimentícios. A partir dos estudos realizados percebeu-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para o negócio, pois permite nortear as ações, metas, objetivos e se precaver perante a tomada de decisões no mercado competitivo. Este também permite que as empresas visualizem uma maneira de encarar as ameaças e aproveitar as oportunidades presentes, bem como apresenta os pontos fortes que devem ser mantidos e os pontos fracos que devem ser superados. O trabalho transcorre através de uma abordagem qualitativa, com um estudo de caso, sendo o pesquisador colaborador atualmente da empresa, os objetivos da pesquisa são descritivos e exploratórios, de natureza aplicada. Os métodos de coleta de dados foram através de pesquisas bibliográficas, entrevistas e questionários. A proposta de planejamento estratégico segue um modelo com as seguintes fases: Missão, visão, valores, diagnóstico estratégico, diagnóstico empresarial, posicionamento estratégico, objetivos estratégicos para cada setor da empresa, plano de ação para alcançar os objetivos e controle e avaliação. Conclui-se que o planejamento estratégico para empresa foi desenvolvido com base no seu posicionamento atual e sua visão para o futuro, e a empresa Padaria São Cristóvão por meio das ações desenvolvidas no planejamento, poderá aperfeiçoar seus meios de atender as necessidades dos seus clientes, direcionar o gestor nas tomadas de decisões, adaptando-se assim a cultura organizacional, priorizando assim, a gestão estratégica da empresa na busca de excelência nos seus produtos e serviços.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, plano de ação, objetivos.



## **ABSTRACT**

The present study aims to develop a proposal for Strategic Planning for the Microenterprise Padaria São Cristóvão, located in the city of Cerro Largo-RS, which serves in the field of bakery and food products. From the studies carried out, it was realized that strategic planning is an essential tool for the business, as it allows to guide actions, goals, objectives and to be cautious when making decisions in the competitive market. It also allows companies to visualize a way to face threats and take advantage of present opportunities, as well as presenting the strengths that must be maintained and the weaknesses that must be overcome. The work takes place through a qualitative approach, with a case study, being the researcher currently a collaborator of the company, the research objectives are descriptive and exploratory, of an applied nature. Data collection methods were through bibliographic research, interviews and questionnaires. The strategic planning proposal follows a model with the following phases: Mission, vision, values, strategic diagnosis, business diagnosis, strategic positioning, strategic objectives for each sector of the company, action plan to achieve the objectives and control and evaluation. It is concluded that the strategic planning for the company was developed based on its current positioning and its vision for the future, and the company Padaria São Cristóvão, through the actions developed in the planning, will be able to improve its means of meeting the needs of its customers, direct the manager in decision-making, thus adapting to the organizational culture, thus prioritizing the strategic management of the company in the pursuit of excellence in its products and services.

Keywords: Strategic planning, action plan, objectives.

Keywords: Strategic planning, services provided, action plan, objectives.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Tipos de Planejamento	23
Figura 2- Sistema de Planejamento Organizacional	24
Figura 3- Análise de SWOT	32
Figura 4- Análise Interna nas Organizações	34
Figura 5 Análise Externas das Organizações	35
Figura 6- Características para se ter uma Estratégia de Sucesso	36
Figura 7- Fases do Planejamento Estratégico	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Análise SWOT da empresa Padaria São Cristóvão	56
Quadro 2-Hierarquia dos Objetivos	61
Quadro 3-Plano de Ação Padaria São Cristóvão	60
Quadro 4-Controle e avaliação do planejamento	64

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1- Frequência que vai a empresa	50
Gráfico 2-Qualidade do atendimento ao cliente	50
Gráfico 3-Tempo de atendimento	51
Gráfico 4-Qualidade dos produtos	52
Gráfico 5- Preço dos produtos	52
Gráfico 6- Ambiente da empresa	53
Gráfico 7- Indicaria o estabelecimento	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	21
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA .....	22
1.3 OBJETIVOS .....	22
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>22</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	23
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	25
2.2 PLANEJAMENTO.....	28
<b>2.2.1 Níveis de planejamento .....</b>	<b>30</b>
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	32
2.4 PLANEJAMENTO TÁTICO .....	33
2.5 PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	33
2.6 COMPONENTES DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	34
<b>2.6.1 Missão .....</b>	<b>34</b>
<b>2.6.2 Visão.....</b>	<b>36</b>
<b>2.6.3 Objetivos.....</b>	<b>37</b>
<b>2.6.4 Valores e princípios .....</b>	<b>38</b>
<b>2.6.5 Análise de Swot .....</b>	<b>39</b>
<b>2.6.6 Análise interna .....</b>	<b>40</b>
<b>2.6.7 Análise externa.....</b>	<b>41</b>
<b>2.6.8 Estratégia.....</b>	<b>42</b>
2.7 MODELO DE OLIVEIRA .....	44
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA METODOLOGIA .....	46
3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	47
3.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	48

3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO .....	49
3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	50
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	51
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	53
4.2 PESQUISA COM DIREÇÃO DA EMPRESA, COLABORADORES E CLIENTES .....	54
4.2.1 Percepção da direção da empresa em relação ao negócio.....	54
4.2.2 Percepção dos Colaboradores em relação a empresa.....	56
4.2.3 Percepção de Satisfação dos Clientes da Empresa Padaria São Cristóvão.....	57
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	62
4.3.1 Missão .....	62
4.3.2 Visão.....	63
4.3.3 Valores e Princípios .....	63
4.4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	64
4.4.1 Forças.....	64
4.4.2 Fraquezas .....	65
4.4.3 Oportunidades .....	66
4.4.4 Ameaças.....	66
4.4.5 Posicionamento Estratégico .....	67
4.4.6 Objetivos Estratégicos.....	68
4.5 PLANO DE AÇÃO .....	69
4.6 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	74
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE E.....</b>	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo propõe desenvolver uma Proposta de Planejamento Estratégico para a Microempresa Familiar Padaria São Cristóvão, com o intuito de colaborar no desenvolvimento dos processos, objetivos e estratégias organizacionais da empresa. É de grande relevância que toda ou qualquer empresa apresente ações de estratégias, um diagnóstico inicial, missão, visão, valores e metas, sendo possível através de um adequado planejamento estratégico o qual permite fortalecer as atividades da organização assim como a gestão empreendedora.

A empresa Padaria São Cristóvão foi fundada em 2 de novembro de 2001, localizada na Rua Rodolfo Henrique Frantz, número 1081, no município de Cerro Largo (RS), no endereço no qual está localizada até hoje. A empresa atua há aproximadamente 21 anos no mercado de panificação e minimercado. A empresa foi criada por Marino José Rohte juntamente com sua esposa Ivone Maria Rohte, sendo assim uma empresa familiar. Tendo adquirido no decorrer dos anos credibilidade no ramo, a Padaria São Cristóvão, é uma empresa sólida que trabalha com um vasto número de clientes, efetuando seus serviços para melhor atendê-los. Para a empresa, o planejamento estratégico será um grande aliado para o processo de transição e longevidade, pois ele serve para prover melhorias como visão, missão e valores, assim como para se precaver diante aos desafios futuros e a concorrência do mercado competitivo.

Para auxiliar no estudo e alcançar os objetivos propostos neste trabalho, utiliza-se como metodologia algumas técnicas de coletas de dados, são elas: pesquisa bibliográfica, uma pesquisa por observação, entrevista com o gestor e um questionário estruturado para sessenta pessoas. Com esses métodos é possível nortear os pontos fracos e fortes da empresa, e também traçar metas e objetivos que garantirão maior desempenho nas atividades organizacionais.

Sendo assim, a proposta do planejamento estratégico é fundamental para a empresa para que o gestor e colaboradores obtenham um olhar minucioso do negócio, bem como para amenizar os pontos fracos existentes e melhorar suas atividades, ampliando os pontos fortes para que a empresa consiga continuar desempenhando suas funções, e permitindo que a mesma adentre no mercado de forma competitiva, fornecendo a seus clientes um serviço de qualidade e referência. Acerca disso, Oliveira (2018) destaca que o planejamento colabora para o “desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”. Deste modo, essa proposta busca traçar planos futuros, facilitando o

desenvolvimento e crescimento da organização, possibilitando que o gestor e colaboradores estejam focados e preparados para qualquer desafio a surgir futuramente.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A sociedade muda constantemente, essas transformações intensificam os comércios, isso ocorre devido aos grandes avanços das tecnologias e da diversidade de produtos disponíveis no mercado. Ocasionalmente esses avanços permitem um novo olhar acerca dos desempenhos de funções nas empresas e a maneira em que as micro e pequenas empresas estão alocadas no mercado.

Os empreendimentos de qualquer ramo precisam estar atentos e preparados para adaptações no seu processo de gestão, visto que nesse mercado competitivo são meros detalhes que farão a diferença nas vendas e compras de produtos, pois com as mudanças surgem consumidores mais exigentes, que buscam por um serviço de qualidade que satisfaça suas necessidades.

Devido às mudanças de costumes e hábitos alimentares os consumidores tornam-se gradualmente mais exigentes, sendo que todos os segmentos se encontram em constante atualização e busca por melhorias, não longe disso as micro e pequenas empresas precisam ter um planejamento que auxilie na tomada de decisões, na amenização de problemas que surgem de imediato, na competição com a concorrência e para ter uma visão acerca de como está o negócio. Para Pinho (2021, p.17), “um planejamento estratégico bem elaborado pode ser um diferencial para empresas que queiram ampliar seus conhecimentos profissionais e se preparar para as futuras transformações mundiais”.

Na empresa em estudo percebeu-se a falta de um planejamento estratégico, pois a mesma não apresenta uma visão estruturada de como está inserida no mercado. Diante a estes aspectos o planejamento vem a colaborar na conjuntura organizacional de forma a minimizar o risco de fracasso da empresa, vindo a traçar melhor o caminho a ser seguido diante a demanda, aos concorrentes, ao mercado em que está inserido e distintos outros fatores internos e externos os quais necessitam de atenção para o desenvolvimento dos potenciais da organização.

Desta forma esse trabalho apresenta a elaboração de um Planejamento estratégico para a microempresa Padaria São Cristóvão sendo fundamental para que a gestão tenha noção da importância de se pensar no futuro, de traçar seu caminho de maneira visionária com valores, metas e objetivos, para que as funções e atividades da empresa consigam suprir as demandas e



necessidades do mercado, se adequando aos objetivos do negócio, assim permitindo que sejam consolidadas suas atividades de forma satisfatória para melhor atender seus clientes.

## 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Para Oliveira (2018, p.17), o “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Segundo Sousa (2012, p.6) o planejamento estratégico:

É uma ferramenta de gestão que norteia o administrador no processo de tomada de decisão, função fundamental da administração, determinando o caminho que a empresa deve tomar para vencer a imprevisibilidade, as incertezas e riscos, advindos das mudanças ocorridas no ambiente, posicionando-se com relação ao futuro.

Desta forma, as empresas precisam ter suas metas e objetivos definidos para que suas atividades sejam rentáveis e proporcionem estabilidade no mercado competitivo. Sendo assim surge a seguinte situação problema:

Como o Planejamento Estratégico poderá auxiliar na gestão estratégica da Padaria São Cristóvão?

## 1.3 OBJETIVOS

“Os objetivos têm uma relação direta com a pergunta-problema, sendo esta consequência deles, especificamente do objetivo geral – que, por sua vez, desdobra-se nos objetivos específicos” (MENEZES et.al, 2019, p.49).

### 1.3.1 Objetivo geral

Apresentar uma proposta de Planejamento Estratégico para a Padaria São Cristóvão

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Aplicar pesquisas com os clientes, colaboradores e direção da empresa;
- Definir missão, visão e valores;
- Realizar o diagnóstico empresarial;
- Definir os objetivos estratégicos e seus planos de ação;

- Sugerir diretrizes para avaliar o planejamento estratégico.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A importância desse planejamento é planejar o futuro da empresa, na busca de se manter e se expandir no mercado, visto que, o planejamento estratégico norteia uma organização, sendo possível traçar metas, objetivos e estratégias, moldando a empresa de acordo com o resultado visado. Também por meio do planejamento é possível se precaver de problemas que possam existir futuramente.

O estudo é de grande importância para a empresa Padaria São Cristóvão, por se tratar do primeiro planejamento estratégico realizado na mesma, e por a empresa em questão ser da família do pesquisador, e este conhecer a importância desse mecanismo para a organização. O planejamento estratégico proporciona à organização identificar futuros problemas antes mesmos de acontecerem.

Para a Universidade e futuros estudantes, o estudo ficará disponível podendo ser usado de modelo para novos trabalhos, que certamente irão surgir sobre o tema. O estudo poderá ainda servir como base para gestores, que ao elaborar um planejamento estratégico poderão se identificar e fundamentar-se no estudo realizado na empresa Padaria São Cristóvão.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco seções: introdução, referencial teórico, histórico da organização, análise dos dados obtidos com a pesquisa e considerações finais.

Na introdução destaca-se o problema de pesquisa, as delimitações do tema, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa do estudo para a empresa Padaria São Cristóvão, a fim de evidenciar a importância de sua realização.

Na segunda seção está disposto o referencial teórico, a fim de aprofundar os conhecimentos sobre os estudos da área, bem como colaborar para a realização do Planejamento Estratégico da empresa. Por isso a seção está subdividida em abordagens que são essenciais para focar no assunto que está sendo estudado, são elas: Micros e Pequenas Empresas; Planejamento; Níveis de Planejamento como o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional; os Componentes do Planejamento como Missão, Visão, Objetivos, Valores e Princípios; Análise de Swot; Análise Interna; Análise Externa; Estratégia e Modelo Oliveira.

Na terceira seção está apresentada a metodologia da pesquisa proposta para o desenvolvimento do trabalho, e subdivide-se em 3 técnicas de coletas de dados: pesquisa

bibliográfica, entrevista com gestor e colaboradores e os questionários estruturados. Através dessas ferramentas metodológicas se tem o alcance dos objetivos propostos no trabalho.

Na quarta seção apresenta-se os resultados no qual demonstra o histórico da organização e a análise dos dados obtidos com a pesquisa e na última seção apresenta-se as considerações finais em relação ao trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os assuntos que servirão como base da proposta de Planejamento Estratégico, buscando descrever as Micros e Pequenas Empresas, o Planejamento Estratégico, seus componentes, o modelo de planejamento de Oliveira e a implementação do mesmo para o desenvolvimento e longevidade da empresa.

### 2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo os dados de uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2021), três em cada 10 Microempreendedores Individuais (MEIS) fecham as portas em até cinco anos de atividade no Brasil. A taxa de mortalidade de negócios desse porte é de 29%. No mesmo período, as microempresas têm uma taxa de falência de 21,6%, enquanto as de pequeno porte, 17%. Conforme dados do IBGE (2019, p. 72), entre 2007 e 2019, o número de empresas e outras organizações formais brasileiras cresceu, em termos acumulados, 18,5%, passando de 4,4 milhões para 5,2 milhões, o que representa um saldo líquido positivo de 818,9 mil organizações.

As micro e pequenas empresas (MPES) deram seu surgimento em países mais desenvolvidos com o objetivo de gerar empregos, fonte de renda e fazer a economia crescer. Segundo Reis (2006, p 18) as “micro e pequenas empresas movem a economia e o emprego informal no país, tornando-se responsáveis pela absorção da maior parte de profissionais, representando um importante mecanismo de mobilidade social e de melhor distribuição de renda”.

Assim Daher et.al, afirma que:

As pequenas e microempresas são uma das principais bases de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo representativo número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. Oferecem atuação complementar aos empreendimentos de grande porte; atuação estratégica no comércio exterior, possibilitando a diversificação na pauta de exportações e tornam a economia menos suscetível às variações que ocorrem na conjuntura comercial mundial (DAHER et.al,2012, p.4).

As MPES no Brasil têm baixo desempenho se comparadas a outros países, pois representam apenas 27% do PIB, em comparação aos Estados Unidos que contribuem com 51%, isso evidencia que o crescimento deve ser explorado e para isso ocorrer depende muito das políticas públicas incrementadas no país, ou seja, se forem empregadas medidas mais eficazes, irá consequentemente possibilitar um maior desempenho, crescimento e geração de empregos (LEMES, 2019).

Há evidências de grandes desafios nas MPES que acarretam em obstáculos nos desempenhos das atividades dos microempreendedores, assim Dias (2016) enfatiza que entre desafios encontrados pelas MPE, a burocracia constitui um dos principais entraves ao seu crescimento, pois reduz sua competitividade e contribui com a informalidade dos pequenos negócios.

A Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi criada pela Lei Complementar nº. 123/2006 para regulamentar tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor, conforme disposto na Constituição Federal (BRASIL, 2006).

Ela tem como objetivo fomentar o desenvolvimento e a competitividade das micro e pequenas empresas e do microempreendedor individual, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (SEBRAE, 2018).

Assim, com a lei segundo Lemes (2019, p. 245) destaca os principais benefícios trazidos para as MPES:

- a) regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais acessórias;
- b) desoneração tributária das receitas de exportação e substituição tributária;
- c) dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- d) simplificação do processo de abertura, alteração e encerramento das MPES;
- e) facilitação do acesso ao crédito e ao mercado;
- f) preferência nas compras públicas;
- g) estímulo à inovação tecnológica;
- h) incentivo ao associativismo na formação de consórcios para fomentação de negócios;
- i) incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho;
- j) regulamentação da figura do pequeno empresário, criando condições para sua formalização;
- k) parcelamento de dívidas tributárias para adesão ao Simples Nacional.

Além disso vale ressaltar que para uma empresa ser considerada MEI ela precisa estar enquadrada em alguns critérios estabelecidos pela Lei. Se for microempresa a receita bruta anual deve ser igual ou inferior a R \$360.000,00. Se for no caso de uma empresa de pequeno porte, a receita bruta superior a R \$360.000,00 é igual ou inferior a R\$4.800.000,00. É explícito

que a caracterização do enquadramento das pequenas empresas se faz por sua receita bruta anual, ou seja, considera-se que o teto máximo é de R \$4.800.000,00.

Assim segundo o IBGE (2003), as MPEs possuem características gerais, sendo elas:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; - registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Assim IPEA, destaca que:

O mundo das micro e pequenas empresas (MPEs) possui grande diversidade de padrões de reprodução econômica em meio ao desenvolvimento capitalista brasileiro. Responsáveis por parte considerável do emprego da força de trabalho na economia, essas empresas estão marcadas pelas profundas desigualdades de produtividade, de acesso ao financiamento e recursos próprios para investimento e de capacidades inovativas que levam a distintas estruturas de contratação e proteção do emprego no interior delas. A alta rotatividade do trabalho e o emprego informal de baixa qualidade convivem com formas dinâmicas de contratação, muitas vezes superiores às das grandes empresas, o que mostra mais uma vez o traço heterogêneo deste segmento, que demanda políticas públicas específicas à realidade exposta pelas MPEs (IPEA, 2012, p.8).

A principal característica prática que diferencia as microempresas e empresas de pequeno porte das demais é o fato de dependerem de sua sobrevivência e crescimento, na grande maioria absoluta dos casos, de uma única pessoa - seu proprietário. Nestes casos, todo o funcionamento da empresa reflete e é uma verdadeira extensão da personalidade de uma única pessoa (SOUZA; QUALARINI, 2017, p.7).

Por isso o Planejamento estratégico na empresa se torna uma ferramenta viável e eficaz para acompanhar o gestor nas tomadas de decisões, prevendo as possibilidades de mudanças, encarando a realidade em que o negócio está inserido, proporcionando maior agilidade na resolução de problemas que possam surgir previamente.

## 2.2 PLANEJAMENTO

Antes de qualquer tomada de decisões é necessário planejar, de acordo com Barbosa (2004, p.4), “planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará pela melhor ação”. “Para planejar precisamos fazer opções e escolhas entre várias alternativas pela frente. Isso significa avaliar essas alternativas e tomar decisões” (CHIAVENATO, 2012, p. 73).

Conforme Lacombe e Heilborn (2016, p.156) “planejar é decidir de maneira antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer, e quem deve fazer.” Para Las Casas (2007, p. 2) “planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo. Quando não se pensa no que será feito, há ausência de planejamento”.

Dessa forma, planejar é antever problemas para tentar minimizá-los, bem como traçar ações estratégicas que possam evitá-los. Logicamente, que isto, por si só, não garante a um empreendimento o sucesso, mas, diminui em grande parte, os riscos de fracasso da empresa.

Assim abaixo algumas definições de Planejamento:

Pôncio (2016) define o que o planejamento consiste em um importante tarefa de gestão e administração, que está relacionada com a preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo. É fundamental organizar por definições em cada área da empresa. Segundo Oliveira (2018, p.3), “a função do planejamento pode ser definida como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes, resultando assim uma situação viável de avaliar as implicações futuras”.

Lacombe e Heilborn (2016, p.156) ainda destacam que “o planejamento é uma ponte que vai do ponto onde estamos ao ponto aonde queremos chegar.” Para eles o planejamento pode ser visto de duas maneiras:

- a) Determinação da direção a ser seguida para que se alcance o resultado desejado;
- b) Determinação, consciente dos rumos, englobando decisões, com base em objetivos, fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa.

O planejamento hoje se torna cada vez mais essencial para gestão empresarial, que coloca em prática a missão da empresa e dá suporte para a continuidade da empresa, determinando uma auto avaliação das tomadas de decisões presentes e traçando um objetivo com ações apropriadas para o futuro. “O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitam que eles sejam alcançados” (NOGUEIRA, 2014, p.5).

O planejamento, em si, tem, segundo Andrade (2016, p.11) cinco etapas: a definição do objetivo; o diagnóstico empresarial; a decisão; a ação; e a avaliação. Para que isso seja executado da melhor forma possível, existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Essas etapas, ainda que sejam desenvolvidas de maneira informal, constituem um processo de planejamento. Entretanto, na medida em que o volume de negócios aumenta, os dirigentes da empresa começam a sentir a necessidade de adotar um processo de planejamento formal, sob a orientação de um profissional especializado para não “perder fôlego” diante da concorrência.

Andrade (2016, p.12) destaca que “no contexto organizacional, pode-se conceituar planejamento como um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado:

- a) é um processo formal porque é conscientemente elaborado, com uma distribuição de atividades de uma maneira racional e organizada;
- b) é racional porque o mesmo é constituído por uma sequência de etapas, coerentemente organizadas, em função de fins visados;
- c) é sistêmico porque as etapas que o constituem formam um conjunto de ações interdependentes, interativas e holísticas;
- d) é flexível porque o seu desenvolvimento deve incluir a consideração de que o mesmo venha a ser objeto de uma reavaliação constante, cuja finalidade é sua adaptação às novas situações impostas pelo ambiente.”

Vasconcellos (2006) compreende que a elaboração do planejamento se constitui por três dimensões: Realidade, Finalidade e Plano de Medição. A realidade trata-se do conhecimento da realidade; a finalidade trata-se dos objetivos, requerendo uma atividade técnica; e por último o plano de medição, que é uma previsão das ações, ou seja, o caminho a ser seguido para alcançar a finalidade do planejamento.

Portanto, conforme Bethlem (2001) existe uma grande dificuldade de definir um conceito exato para o planejamento, pois os conceitos, processos, métodos, técnicas, etc., utilizados por autores e professores têm significados diferentes, além disso, na administração são mutáveis constantemente. Outra dificuldade é que os conceitos mudam para cada país, pois cada língua se expressa de maneira diferente, e nem sempre existe uma tradução apropriada.



### 2.2.1 Níveis de planejamento

O planejamento é uma forma que os empresários possuem de organizar o empreendimento, para que se possa enxergar os erros e obter resultados positivos para o crescimento gradativo da organização. Para que sejam alcançados esses objetivos, utiliza-se de três níveis organizacionais de planejamento” (STRADIOTO, 2015, p.14).

Both (2019) propõe uma pirâmide que demonstra cada planejamento e seus respectivos níveis hierárquicos, conforme a Figura 1.

Figura 1- Tipos de Planejamento



Fonte: Elaborado por Both (2019) com base em Andrade (2012).

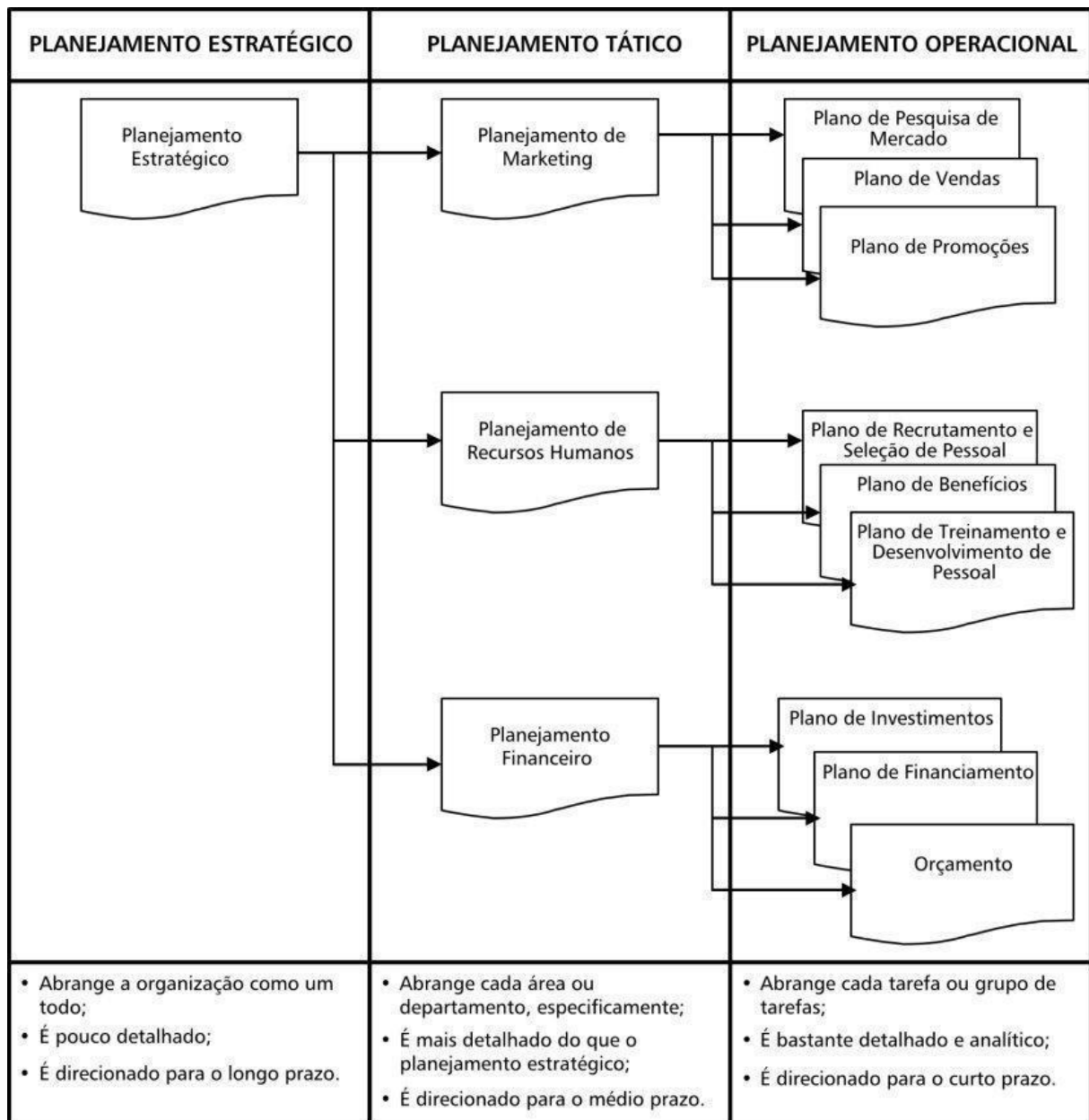
Conforme a Figura 1 podemos evidenciar que cada nível corresponde ao tipo de Planejamento, sendo assim:

“o nível institucional também chamado de estratégico, é aquele que se localiza no ponto mais alto da hierarquia [...] O nível intermediário, também chamado de gerencial ou tático, é aquele que está hierarquicamente subordinado ao institucional, onde são formuladas as estratégias funcionais [...] Quanto ao nível operacional, ou técnico, é aquele hierarquicamente subordinado ao intermediário, incluindo as pessoas que têm como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas.” (ANDRADE, 2016, p. 12 e 13).

Chiavenato (2002, p.224) salienta que “o nível institucional elabora genericamente o planejamento estratégico, sendo um planejamento de longo prazo, já o nível intermediário, segue com o planejamento tático, sendo este de médio prazo, e por fim o nível operacional que traça os planos operacionais de curto prazo”.

Andrade (2016, p.14) propõem um esquema que demonstra cada um desses níveis com seus respectivos tipos de planejamento, conforme Figura 2.

Figura 2- Sistema de Planejamento Organizacional



Fonte: Elaborado por Andrade (2016, p. 14).

A Figura 3 mostra que o sistema de planejamento organizacional é composto por três diferentes tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional), cada um dos quais apresentando características específicas em termos de abrangência, prazo e detalhamento. (ANDRADE, 2016, p.13).

Portanto o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizam o planejamento

estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 2018, p.17).

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-lá, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e de sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida (LACOMBE; HEILBORN, p. 159).

Biagio e Batocchio (2012, p.32) conceitua o planejamento estratégico como:

Uma metodologia de posicionamento da empresa frente ao seu mercado; assim, dentro de um plano de negócios, é a seção onde estão definidos os caminhos que a empresa irá seguir: o posicionamento atual, os objetivos e as metas do negócio, os valores da empresa, sua visão e missão. Ele deve servir de alicerce para a implantação de todas as ações da organização (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p.32).

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, apresentam algumas ações planejadas. (OLIVEIRA, 2018, p.3)

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) “o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua.” Segundo Maximiano (2004, p. 110), “o planejamento estratégico abrange toda a organização, definindo sua relação com seu ambiente. São planos que estabelecem a missão, os produtos, e serviços a serem oferecidos, os clientes e mercados a serem atendidos e outros objetivos”.

O planejamento estratégico não tem como objetivo somente a obtenção da lucratividade, mas sim, para empresa permanecer no mercado, auxiliando no crescimento econômico e facilitando a tomada de decisão dos gestores. Planejar é o esforço de descrever amplamente as decisões que poderão conduzir a organização para uma posição futura e desejada, criar metas, definir políticas, identificar os vetores de desempenho e conhecer os fatores críticos de sucesso (LUCCA, 2013).

Portanto, é importante frisar, que o planejamento estratégico deve estar presente nas organizações que buscam a excelência como também no desenvolvimento dos seus produtos e serviços, sendo que é preciso estar sempre se atualizando, devido às grandes mudanças que vêm surgindo no mercado (STRADIOTO, 2015, p.19).

#### 2.4 PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático segundo Oliveira (2018, p.19) é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

Para Chiavenato (2021, p. 116) “o planejamento tático é o conjunto de decisões tomadas deliberada e sistematicamente envolvendo atividades futuras. Está contido no planejamento estratégico e não representa um conceito absoluto, mas relativo, pois depende daquele ou de alterações feitas naquele”.

Além disso, o planejamento tático envolve os seguintes aspectos:

- a) Nível de decisões: o planejamento tático é decidido e desenvolvido nos escalões médios da empresa, isto é, no nível intermediário.
- b) Dimensão temporal: o planejamento tático é dimensionado no médio prazo.
- c) Amplitude de efeitos: as decisões envolvidas no planejamento tático abrangem partes da empresa, isto é, sua amplitude é departamental.

“O planejamento tático abrange cada um dos departamentos ou divisões da organização, é direcionado para o médio prazo e é mais detalhado do que o planejamento institucional” (ANDRADE, 2016, p. 13). Portanto, pode-se observar que planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, e sua principal finalidade é a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa (STRADIOTO, 2015, p. 16).

#### 2.5 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa (OLIVEIRA, 2018, p.19).

O planejamento operacional se preocupa basicamente em:

com “o que fazer” e com o “como fazer” no nível em que as tarefas e operações da empresa são executadas. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas

no dia a dia do nível operacional, isto é, na base da organização. Como está inserido na lógica de sistema fechado, o planejamento operacional focaliza a otimização e maximização de resultados (CHIAVENATO, 2021, p. 124).

Ele pode ser um planejamento anual, bienal, ou com horizonte de 12 meses, com detalhamento semanal, mensal ou trimestral. É ele quem especifica, com a precisão praticável, quais recursos devem estar disponíveis para cada produto e serviço, e fornece cronogramas mais ou menos precisos (LACOMBE; HEIRBORN, 2016, p.159).

Conforme Oliveira (2015, p. 21) cada plano operacional deve conter:

- Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Procedimentos básicos a serem adotados;
- Resultados finais esperados;
- Prazos estabelecidos;
- Responsáveis por sua execução e implantação.

Planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos. Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivo. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo operacional em qualquer tipo de plano (RIBAS et.al, p. 49).

Portanto, o planejamento operacional deve ser bem detalhado para que o responsável pela sua execução consiga fazê-lo sem dificuldades. Os resultados devem sempre coincidir com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico visando o cumprimento de sua visão, valores e, principalmente, de sua missão” (BOTH, p.27).

## 2.6 COMPONENTES DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para um planejamento estratégico bem executado é necessário levar em consideração alguns aspectos que contribuem, auxiliam e possibilitam a implementação dos planos na empresa, assim permitindo que o negócio se mantenha no mercado por mais tempo.

### 2.6.1 Missão

A missão, também chamada de razão de ser, ou de propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe. Assim, para que a mesma possa vir a ser declarada, além da necessidade de ter definido o seu negócio, ou negócios, a empresa deve identificar os sujeitos (clientes e/ou usuários) para os quais os benefícios oferecidos devem ser dirigidos (ANDRADE,2016, p. 27).

Uma missão caracteriza a organização, segundo Fernandes e Berton, pois:

É sua carteira de identidade. Inclusive, constitui um ponto de estabilidade em um ambiente em constante mudança. Daí a necessidade da missão não se prender a produtos ou serviços específicos ou fazer menção a situações transitórias, a não ser que a organização seja ela mesma transitória, destinada a acabar com um problema concreto no tempo e no espaço (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 145).

A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isso dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos (OLIVEIRA, 2019, p.111).

Na área empresarial a exposição da missão é motivada, principalmente, pela definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer suas necessidades e/ou desejos. Assim, a missão constitui um importante elemento para a orientação sobre as decisões relacionadas ao desenvolvimento do composto de produtos e/ou serviços necessários para o cumprimento de tal finalidade (ANDRADE, 2016, p.27).

Conforme Oliveira (2019, p.114) a definição da missão deve satisfazer a critérios racionais e sensatos, que devem ser:

- suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o modelo de gestão e a atuação estratégica da empresa;
- mais focados no sentido da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, do que nas características dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado;
- capazes de refletir as habilidades e competências essenciais da empresa;
- entendíveis por todos os profissionais envolvidos nas questões estratégicas da empresa;
- realistas, mas desafiadores para consolidar novas situações para a empresa;
- flexíveis, dentro de determinados parâmetros preestabelecidos; e
- motivadores para a ação e a criatividade das pessoas.

Segundo Valadares (2002, p. 7) a missão delimita e orienta as ações empresariais. Ao ser definida evita-se colocá-la em termos de produto, mas, sempre que possível, em termos de satisfazer a uma ou mais necessidades do ambiente externo (mercado). Ela, normalmente, prevalece como diretriz da empresa por um longo período de tempo, o que não a impede de se alterar no decorrer do mesmo, uma vez que o comportamento dos consumidores ou as necessidades da sociedade com o passar do tempo também se alteram.

Andrade (2016), enfatiza que a missão deve estar orientada para o exterior da organização, rumo às necessidades da sociedade em geral, e rumo às necessidades dos indivíduos os quais se deseja servir (no interior de uma organização só há custos, trabalho,

esforço, recursos investidos e muito boas intenções, mas os resultados – os êxitos – estão sempre no exterior). Mais ainda, o importante não é o que se oferece ou vende, senão o serviço que se presta. Assim, para um construtor, a sua missão não é construir e vender casas e apartamentos, mas sim oferecer um habitat digno de seus concidadãos.

### **2.6.2 Visão**

Algumas empresas trabalham também com o conceito de visão. Mas o que vem a ser visão? Grosso modo, trata-se de responder "a onde a organização quer chegar", enquanto a missão delimita sua atuação no negócio escolhido. Nessa concepção, a visão é a explicitação do que se idealiza para a organização. Envolve os desejos de onde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição. (FERNANDES; BERTON, 2012, p.147)

Para Oliveira (2019, p.74) visão dos negócios é a capacidade de dominar e manusear informações relativas à situação e à missão da empresa, bem como de planejar de forma coerente com essa visão.

Um planejamento estratégico está ligado à elaboração da declaração de visão da empresa, que são as intenções e a direção que a empresa pretende seguir. A visão projeta uma ideia de como a empresa será dentro de 10 ou 20 anos. A declaração de visão de uma empresa deve refletir as aspirações e as crenças da organização. Se for estabelecida uma comparação hipotética, é claro entre uma pessoa e uma empresa, a declaração de visão da empresa corresponderia aos traços éticos de personalidade e caráter da pessoa (BIALGIO; BATOCCHIO, 2012 p.49).

Segundo Oliveira (2019, p.171) a Visão é a explicitação do que a empresa quer ser. Assim a sua finalidade é proporcionar:

O grande delineamento das questões estratégicas a serem desenvolvidas e operacionalizadas pela empresa, sendo o foco de direção de todas as suas estratégias e ações, ou seja, do que ela vai fazer para alcançar sucesso em seu processo de planejamento. A visão estará correta se tudo que a empresa vai efetivar, ou seja, as suas estratégias e ações estão direcionadas para a referida visão; caso contrário, você precisa rever a visão estabelecida ou identificar novas estratégias e ações.

Kuzaqui (2015) destaca que é através da definição da visão da empresa, em que são identificados os limites que a empresa consegue enxergar a médio prazo e que propicia o delineamento do planejamento estratégico. Representa o ambiente futuro onde a empresa pretende estar posicionada com sucesso.

A visão estratégica se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a

definição de objetivos como para a realização da missão institucional (ANDRADE,2016, p. 32).

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p.50) a visão mostra uma imagem da organização quando da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de predizer o futuro, mas sim de assegurá-lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e o que gostaríamos que fosse. Pode servir também como uma fonte inspiradora, um “chamamento”, que estimule e motive as pessoas, por verem realizada com sucesso a missão declarada.

Portanto, analisar cenários, diagnosticar o próprio perfil e definir a missão (e visão) constituem algumas etapas importantes, mas, sob certa medida, filosóficas, no sentido de que não acarretam, imediatamente, ações práticas e não resultam em mudança alguma. A empresa precisa caminhar para ações mais tangíveis, mais palpáveis; do contrário, todo o processo de planejamento – que até essa altura já terá consumido um esforço considerável – cairá em descrédito. O próximo passo para ser dado é traçar objetivos. (FERNANDES; BERTON, 2012, p.151).

### **2.6.3 Objetivos**

A partir da definição da missão e da visão organizacional, são estabelecidos os objetivos estratégicos da organização. Objetivos são pretensões ou propósitos da empresa, os quais, tomados em conjunto, definem sua própria razão de ser ou de existir. Assim, os objetivos estratégicos estão sempre distanciados da realidade do cotidiano da empresa (CHIAVENATO,2021, p. 90).

Segundo Fernandes e Berton (2012, p.153) os objetivos são projeções que não podem:

ser muito vagas nem muito distantes, nesse caso, seria melhor enquadrá- lá como missão ou visão. Para serem transformadas em objetivos, as projeções precisam ser mais concretas; devem estar associadas a descrições precisas, se possível, quantitativas; precisam ganhar uma data até a qual devem acontecer. Resumindo, tem de atender a algumas características.

Os objetivos estão relacionados aos desafios que a empresa pretende superar no futuro. Geralmente tem um sentido mais amplo, estilístico e não restrito para que a empresa consiga ter um norteamento de caminho, mas não necessariamente um destino específico (KUAZAQUI, 2015, p.20).

Oliveira (2018) destaca que “o objetivo pode ser geral e interessar a toda a empresa ou ser específico de um setor da empresa. Nessa última situação, há os objetivos funcionais de



áreas específicas da empresa (gestão de pessoas, desenvolvimento tecnológico, planejamento e controle financeiro, tesouraria, pesquisa de mercado, vendas etc.) O planejamento estratégico é um instrumento administrativo para a empresa, como um todo, alcançar seus objetivos.

Para Chiavenato (2021, p.73) os objetivos são importantes pelas seguintes razões:

- Dão à organização uma diretriz certa no sentido de uma finalidade comum.
- Facilitam o trabalho em equipe ao eliminar as tendências egocêntricas de grupos isolados na organização.
- Servem de base segura para avaliar planos e evitar erros por omissão.
- Possibilitam a previsão do futuro. A organização deve dirigir seu destino, em vez de submeter-se passivamente às fatalidades ou ao acaso.
- Orientam a distribuição criteriosa de recursos, escassos ou mal utilizados.
- Melhoram o acompanhamento e controle do desempenho pela mensuração dos resultados alcançados.

Para Oliveira (2019) os objetivos têm um papel importante na elaboração do planejamento estratégico, eles devem ser quantificados e carecem de tempo na realização por seu responsável, devem também serem feitas análises necessárias para que se consiga quantificar os resultados, bem como não existe um número exato de objetivos para a empresa.

#### **2.6.4 Valores e princípios**

Quando se fala em valores, automaticamente se pensa em cultura. E é justamente esse um dos pontos mais importantes a ser considerado em um processo estratégico, pois os valores organizacionais e individuais podem influenciar a definição e o alcance das metas organizacionais, limitando-as ou as impulsionando (LUCCA, 2013, p.6).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p.48) “valores são os aspectos comportamentais importantes para a organização. Refletem aquilo que a organização pretende privilegiar em suas atividades e no comportamento das pessoas”. Stradioto (2015, p. 23) destaca que “Valores e princípios, são um conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização, que determinam o caráter e a forma como a pessoa ou organização se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente”.

Para Oliveira (2019, p.171) os valores no contexto estratégico representam:

O conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa ou de uma pessoa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Os valores devem proporcionar sustentação ao que uma empresa deve realizar para se direcionar à sua visão. Na prática, pode-se considerar que os valores estabelecem a personalidade de uma empresa. Você verifica, com facilidade, essa situação no caso de uma pessoa.

Sem os princípios e valores, a empresa não tem em que acreditar, não tem para onde seguir, pois são sentimentos, crenças, cultura, são motivações para pessoas conseguirem seguir aquilo que admiram e acreditam, que talvez até venerem, considerando a coisa certa a se fazer e a seguir Stradioto (2015, p.24).

Portanto, para Lucca (2013, p.6) “Os valores são o conjunto de crenças e sentimentos que constroem a cultura e as ações da empresa”. É comum os valores estarem atrelados à missão, como princípios morais ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais que regem as pessoas em relação aos seus comportamentos na organização.

### 2.6.5 Análise de Swot

Antes que a organização possa levar a cabo as ações necessárias para alcançar seus objetivos, ela necessita verificar se dispõe das condições necessárias para este fim. Qualquer empresa deve somente formular e, principalmente, implementar estratégias que sejam capazes de sustentar (ANDRADE, 2016, p.37).

Assim, logo abaixo a Figura 3 mostra como juntar a análise ambiental com a análise organizacional para aclarar a situação da empresa em dado momento.

Figura 3- Análise de SWOT

		Análise ambiental	
		Ameaças	Oportunidades
Análise organizacional	Pontos fracos	<b>Desativação:</b> <b>Área de risco acentuado</b> A empresa possui fraquezas e o ambiente impõe ameaças	<b>Melhoria:</b> <b>Área de aproveitamento potencial</b> A empresa possui fraquezas e o ambiente oferece oportunidades
	Pontos fortes	<b>Enfrentamento:</b> <b>Área de risco enfrentável</b> A empresa possui forças e o ambiente impõe ameaças	<b>Aproveitamento:</b> <b>Área de domínio da empresa</b> A empresa possui forças e o ambiente oferece oportunidades

Fonte: Elaborado por Chiavenato (2021, p.102).

Com esse propósito, esta parte inicial da análise SWOT aborda os fatores internos da organização com a finalidade de identificar os seus principais pontos fortes e pontos fracos (strengths and weaknesses) (ANDRADE 2016, p.37).

Uma vez identificados os pontos fortes e fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz swot (strengths, weaknesses, opportunities e threats – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que orienta a análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que o ambiente, o setor e a própria empresa mudam (BIAGIO; BATTOCCHIO, 2012, p. 82).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p.181) a matriz Swot foi desenvolvida como uma metodologia capaz de abordar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da organização em termos de oportunidade e ameaças exógenas e de forças e fragilidades endógenas. Os autores ainda salientam que:

A base de aplicação da Matriz Swot é o cruzamento do que sejam as oportunidades e ameaças externas à intenção estratégica da organização, levando em conta sua missão, visão, valores e objetivos organizacionais, com forças (pontos fortes) e fragilidades (pontos para melhoria) dessa organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.181).

Portanto, análise de swot resume-se em eliminar os pontos fracos das organizações e possibilitar o fortalecimento dos pontos fortes, corrigindo em primeiro momento o que está errado na organização, tentando precaver as situações complicadas existentes no ambiente organizacional, e em segundo momento visualizar as oportunidades de expansão e mudanças no negócio e por fim dar ênfase a outros problemas.

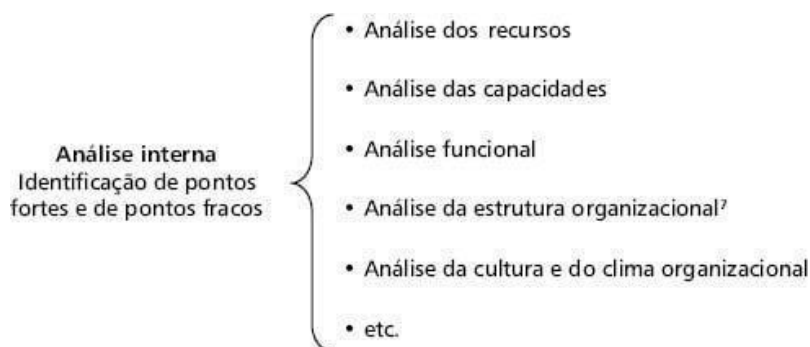
#### **2.6.6 Análise interna**

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p.50) a análise interna “corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando suas forças e fraquezas, criando as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que ela atua.

O ambiente interno da organização possibilita um diagnóstico favorável para os pontos fortes da empresa, pois, auxilia a empresa na elaboração da visão, faz com que a mesma consiga atingir sua missão, possibilitando que o negócio se torne mais respeitado e competitivo. Já os pontos fracos são primordiais para o desfavorecimento da organização, pois normalmente são pontos que devem ser amenizados e melhorados.

Para Andrade (2016, p.40) destaque que para realizar a análise interna da empresa deve ser levado em consideração alguns itens que estão demonstrados na Figura 4:

Figura 4- Análise Interna nas Organizações



Fonte: Elaborado por Andrade (2016).

No levantamento de dados internos da organização, deve-se levar em consideração a trajetória da empresa, seu modelo de gestão, sua estrutura, ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira; provenientes de suas estratégias, bem como, operacionalização da sua qualificação técnica e evolução dos seus processos produtivos (BARBOSA; BRANDONI, 2004, p.13).

Para Andrade (2016) os fatores positivos são considerados pontos fortes, pois atuam como facilitadores colocando a empresa em uma situação privilegiada em relação à concorrência, sendo fonte de diferenciação e vantagem competitiva. Já os fatores que são comuns tanto na empresa como na concorrência, são intitulados como pontos neutros, pois não se diferem e nem proporcionam vantagem competitiva. Vale ressaltar que as empresas devem considerar tanto os pontos fortes como os neutros.

Assim, Oliveira (2018, p.47) conclui que “o estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.”

### 2.6.7 Análise externa

A análise externa verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa, bem como as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, ou seja, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2018, p.43).

Para Andrade (2016, p.57) a análise dos fatores externos consiste:

na identificação de oportunidades e ameaças (opportunities e threats) que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo.

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 50) procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos organizacionais. Corresponde a análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas. Segundo Andrade (2016, p. 59), para levar a cabo a análise externa é necessário analisar os dois segmentos que constituem o ambiente externo das organizações: o ambiente operacional e o ambiente geral, como ilustra a Figura 5:

Figura 5 Análise Externas das Organizações



Fonte: Elaborado por Andrade (2016).

Portanto, ao analisar as informações externas, devem ser levados em consideração dados e fatores de fornecedores, concorrentes e clientes diretos/indiretos e aspectos políticos, sociais, econômicos, entre outros que venham a causar algum efeito sobre estes e logicamente também sobre a organização (BARBOSA; BRANDONI, 2004, p.13).

### 2.6.8 Estratégia

Para Oliveira (2018) a estratégia está relacionada à definição do conjunto de produtos e serviços versus segmentos de mercados proposto pela empresa em dado momento.

Já Chiavenato (2021) a define como “um processo de elaborar questões, gerar alternativas e fazer escolhas. A essência da estratégia está em selecionar uma posição única e singular no mercado que permita sustentar como exclusivamente sua”.

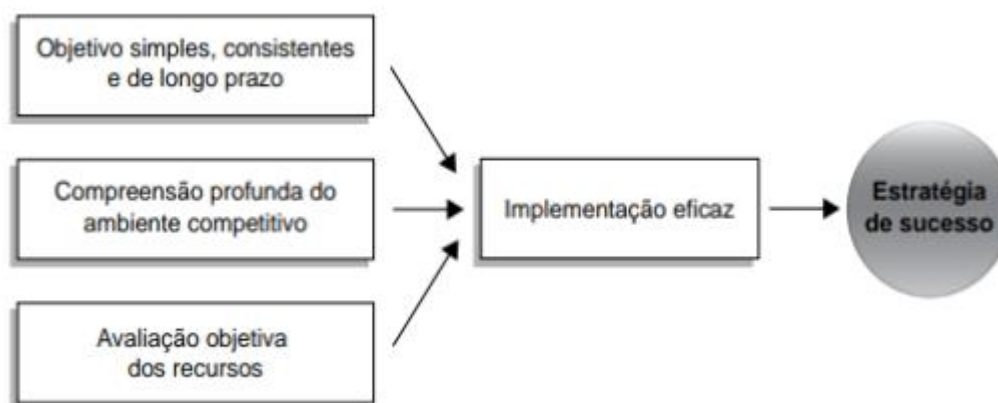
Andrade (2016, p.77) destaca que para que a organização possa vir a se articular rumo aos objetivos pretendidos, é necessário que esta considere:

tanto as oportunidades e as ameaças ambientais como os seus pontos fortes e pontos fracos internos. Desse modo, dependendo do contexto externo e interno encontrado, a empresa deverá adotar um posicionamento estratégico com a finalidade de orientar a futura definição dos objetivos e das estratégias de ação necessárias.

A efetiva execução da estratégia formulada depende de um sistema de atividades capaz de assegurar a consistência da estratégia e assegurar o reconhecimento do posicionamento como vantagem competitiva da organização. O sistema de atividades envolve as atividades previstas na cadeia de valor e executadas de maneira única (CHIAVENATO, 2021, p.104).

Para Serra Ferreira et.al (2013, p.7) as estratégias apresentam algumas características que são: a definição de objetivos, a compreensão do meio envolvente, a avaliação interna da empresa, principalmente dos recursos de que dispõe, e a implementação eficaz da estratégia. Na Figura 6 demonstra as características para se ter uma estratégia de sucesso.

Figura 6- Características para se ter uma Estratégia de Sucesso



Fonte: Elaborado por Serra, Ferreira et.al (2013).

Tendo em vista as características da estratégia, cada empresa deve definir sua estratégia, pois não existe uma estratégia feita para todas as organizações. Assim, cada empresa deve buscar e priorizar a estratégia que seja ideal para seu negócio, dentro os tipos de estratégias que existem, enfatizando que as mais usuais são de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

## 2.7 MODELO DE OLIVEIRA

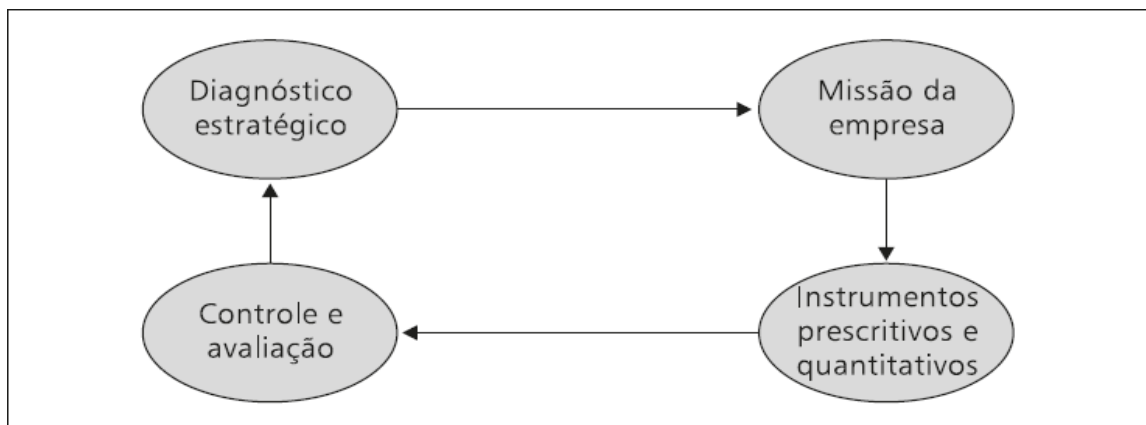
Existem várias metodologias para se elaborar um planejamento estratégico que seja adaptável para qualquer empresa. Sendo assim, para o estudo do planejamento estratégico na Padaria São Cristóvão foi utilizado a metodologia de Oliveira (2018), como base para a elaboração do plano estratégico da empresa.

Segundo Oliveira (2018, p.57) “o processo do planejamento estratégico inicia a partir da visão e dos valores, que algumas vezes é irrealista em relação ao “destino” que a empresa quer seguir e é submetida a uma avaliação racional e criteriosa das oportunidades e ameaças que a empresa enfrentará, levando em consideração a realidade da empresa e seus concorrentes, destacando seus pontos fortes, fracos e neutros”.

Tudo isso dentro do horizonte estabelecido para a missão, que deve conduzir a escolha de propósitos, a partir dos detalhes dos cenários, respeitando sempre a postura estratégica, que possibilitará que as macroestratégias e macropolíticas orientarão na formalização de objetivos gerais e funcionais mais realistas que as expectativas e desejos, com bases para a formalização de desafios e metas quantificados, que permitirão o estabelecimento, em nível funcional de estratégias e políticas capazes de tirar proveito dos pontos fortes e das oportunidades e evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças da empresa, traduzindo assim em projetos e planos de ação destinados a orientar a operacionalização do plano estratégico através do orçamento e outros planejamentos da empresa.

Segundo ele, o planejamento estratégico é dividido em quatro fases, conforme Figura 7, o Diagnóstico estratégico, Missão da empresa, Instrumentos quantitativos e qualitativos e Controle e avaliação.

Figura 7- Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado por Oliveira (2018).

- A fase I é o Diagnóstico Estratégico- nela é feita a identificação da visão e valores, a análise do ambiente interno e externo.
- A fase II é a Missão da Empresa- nela são estabelecidos a missão, os propósitos, os cenários, a postura estratégica, as macroestratégias e a macropolíticas da empresa.
- A fase III é os Instrumentos Prescritivos e Quantitativos- nela são estabelecidos os objetivos gerais e funcionais, os desafios, as metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação para que os objetivos sejam alcançados.
- A fase IV é o Controle e a Avaliação- nela são estabelecidos o orçamento econômico-financeiro, outros planejamentos empresariais, juntamente com o controle e avaliação para possíveis falhas ou erros.



### 3 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2017, p.82) “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A metodologia é a lógica do procedimento científico e tem um caráter normativo, que se diferencia claramente da teoria (substantiva). Mas os instrumentos e procedimentos usados na investigação sociológica devem satisfazer os critérios metodológicos, pressupondo, logicamente, uma teoria substantiva. Por isso, na prática da investigação, é muito difícil separar teoria e método. É inegável que uma investigação desprovida de premissas teóricas não é só infrutífera, mas impossível (MATIAS; PEREIRA, 2016, p.43).

Assim nesta seção serão destacadas as metodologias utilizadas para a proposta de planejamento estratégico, no qual visa resolver a questão problema enfrentada pela empresa e atingir o objetivo geral proposto.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA METODOLOGIA

A classificação por tipos de pesquisas é baseada nas principais características que as mesmas apresentam em relação à natureza, objetivos, procedimentos técnicos, meios e estratégias de pesquisa (TEIXEIRA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009, p. 112).

A abordagem da pesquisa classifica-se como qualitativa, pois o questionário e entrevistas realizadas podem ser explicadas de forma qualitativa, onde se observa e estuda os resultados por meio das informações passadas e obtidas.

Para Godoy (1995, p.21) existem características básicas que identificam a pesquisa qualitativa, na qual o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno”.

Em relação a natureza essa pesquisa configura-se como aplicada, pois, “visa gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade” (TEIXEIRA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009, p. 112). Também busca apresentar soluções para determinadas questões organizacionais (NASCIMENTO, 2016, p.2).

O gênero dessa pesquisa é prático, pois segundo Demo (1994), está “ligada à práxis, ou seja, à prática histórica em termos de conhecimento científico para fins explícitos de intervenção; não esconde a ideologia, mas sem perder o rigor metodológico”.

Essa pesquisa no que diz respeito aos objetivos é exploratória, pois busca identificar os fatores que contribuem para a elaboração do Planejamento Estratégico. Para Gil (2008, p. 27-28), a pesquisa exploratória possui a principal finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos. Este tipo de estudo procura uma melhor formulação de problemas para pesquisas posteriores.

Além disso, em relação aos procedimentos técnicos trata-se de um estudo de caso, na empresa Padaria São Cristóvão, na qual estuda um certo caso singular visando descoberta de fenômenos em determinado contexto (NASCIMENTO, 2016, p.5). Além de que o investigador está inserido na realidade da empresa, podendo obter informações por meio da observação do dia a dia e do ambiente, fazendo parte e estando próximo de toda a informação disponibilizada.

### 3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Com o intuito de propor melhorias para a empresa Padaria São Cristóvão, a proposta do Planejamento Estratégico veio para padronizar os processos da organização, tornando-a mais organizada e eficaz. Além de proporcionar ações de estratégias e utilizar-se de ferramentas para o gerenciamento dos processos, para que a mesma, tenha um desenvolvimento contínuo e inovador. Para que essas melhorias acontecessem foi utilizado 4 técnicas de coletas de dados, sendo elas:

a) Pesquisa Bibliográfica: todos os trabalhos científicos começam com uma pesquisa bibliográfica, no qual o pesquisador procura conhecer o que já foi estudado sobre determinado assunto. Sendo assim, para o desenvolvimento do planejamento estratégico buscou se uma base em materiais já elaborados, constituídos basicamente de livros e artigos científicos (GIL, 2002). A pesquisa se desenvolve ao longo de uma série de etapas. Seu número, assim como seu encadeamento, depende de muitos fatores, tais como a natureza do problema, o nível de conhecimentos que o pesquisador dispõe sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa etc. (Gil, 2017, p.42)

b) Entrevistas narrativas: consistem em entrevistas com um roteiro semiestruturado, maleável conforme o fluir da entrevista. Buscam-se nessas evidências as percepções dos colaboradores, sobre o posicionamento da empresa e uma entrevista com a gestora da empresa para saber como está o negócio atualmente.

c) Observação participante: Consiste em o pesquisador analisar a realidade que o rodeia, estando face a face com os observados, explicar sua visão sobre a empresa e percepções acerca do negócio.

d) Questionário estruturado: serão utilizados junto aos clientes que frequentam a empresa Padaria São Cristóvão, um questionário estruturado. Essa técnica é composta por um número de questões apresentadas por escritos as pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de suas opiniões em relação a prestação de serviços da empresa.

Diante dessas técnicas de coletas de dados citadas- pesquisa bibliográfica, entrevistas, observação participante e questionário estruturado apresenta-se em seguida o processo de análise e coleta de dados.

### 3.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Marconi e Lakatos (2017, p. 179) evidenciam que a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos.

Primeiramente para a coleta da pesquisa bibliográfica, foram consultados livros disponíveis na Biblioteca da UFFS, artigos do Google Acadêmico e dos Periódicos da UFFS, pesquisas no Google, envolvendo os termos de Planejamento, Metodologias, Administração, Pesquisa científica entre outros. O período da busca foi do dia 29/06/2021 a 03/03/2022 para assim obter um embasamento e estudar sobre a temática de planejamento estratégico, e elaborar a proposta.

Para a entrevista narrativa foram entrevistado nora da gestora que trabalha na empresa, por meio de questionamentos presentes na Apêndice (B), de maneira informal, na qual foi abordado questões sobre as percepções, convivência na empresa, o que deveria ser mudado, e a importância do planejamento estratégico para a mesma.

Como pesquisador e presente todos os dias nos processos realizados pela empresa, fiz observações participantes que contribuíram para analisar fatores que são significativos para o negócio e também destaco minhas percepções sobre a organização.

Grande parte dos dados coletados foram obtidas pelo pesquisador a partir de estratégia de observação participante, na qual o pesquisador se encontra presente na organização, observando e fazendo questionamentos ao gestor e colaboradores para obter as respostas e desenvolver o planejamento estratégico.

Expor o posicionamento da empresa em relação aos seus serviços prestados, relacionamento com os clientes e o que se almeja para empresa, para assim buscar um direcionamento para a elaboração do planejamento.

Por fim, o questionário estruturado presente no Apêndice (E) tinha como objetivo evidenciar o desempenho e eficiência dos serviços prestados pela empresa Padaria São Cristóvão, na qual foram propostas 8 questões, na quais 7 estavam relacionadas com a qualidade do atendimento e produtos, preços, organização, frequência de visitação, indicação é uma questão descritiva para sugestões de melhorias.

O questionário foi realizado do dia 01/12/2021 a 15/01/2022, e tinha como foco alcançar 60 entrevistados, que fossem clientes e adentrassem o espaço do estabelecimento. Nesse período entraram cerca de 116 clientes, mas destes apenas 67 quiseram responder o questionário. O questionário foi enviado aos clientes que não quiseram responder no local, por meio de um link do google forms direcionado ao WhatsApp. O tratamento e análise O tratamento e análise dos dados foi por meio do LibreOffice Calc para obter os resultados e percentuais apresentados e discutidos no documento final por meio de gráficos e quadros.

Para o desenvolvimento das etapas do planejamento estratégico, foi utilizado o Modelo de Oliveira (2018), conforme apresentado na Figura 7, buscando assim, identificar a missão, visão, valores, realizando a análise SWOT, do ambiente interno e externo, o posicionamento e os objetivos estratégicos, elaborando assim um plano de ação para a empresa em estudo com base nessa análise.

### 3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

O universo da pesquisa é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda a população. População é o conjunto total e não se refere apenas a pessoas, pode abranger qualquer tipo de elemento: pessoas, pássaros, amebas, espécies vegetais etc. Como é praticamente impossível estudar uma população inteira, ou todo o universo dos elementos, escolhe-se determinada quantidade dos elementos de uma classe para objeto de estudo. Os sujeitos de uma pesquisa, ou seja, os elementos que serão investigados, compõem uma amostra da população ou do universo (ANDRADE, 2012, p.130).

Como dito anteriormente neste trabalho na análise e tratamento de dados, foram utilizadas algumas estratégias para obter as respostas para o estudo, são elas: a pesquisa bibliográfica, observação do ambiente organizacional, entrevista com a gestora e colaboradores e um questionário aos clientes. Sendo assim foram selecionados sujeitos e objetos distintos descritos a seguir:

a) Entrevista narrativa: foi realizada uma entrevista com a Gestora da Microempresa Padaria São Cristóvão, para saber como estão consolidadas as atividades da empresa, desde as estratégias de vendas e compras, e o uso de mídias sociais, que contribuíram para a implementação do planejamento estratégico.

b) Observação do ambiente organizacional: foi feita observação de como é o atendimento da empresa, como são os produtos, a iluminação e organização do estabelecimento, entre outros, para propor melhorias futuramente

c) Questionário estruturado: foi proposto um questionário para os clientes com o intuito de conhecer as forças e fraquezas da empresa e o que precisa ser feito para melhorar os serviços prestados. Foram questionados 67 clientes sobre suas percepções sobre os serviços prestados pela microempresa Padaria São Cristóvão.

Assim, com essa definição consegue-se obter respostas para elaborar um planejamento estratégico que seja eficaz a empresa.

### 3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Segundo Andrade (2012, p.129) as “variáveis são fatores ou circunstâncias que influem direta ou indiretamente sobre o fato ou fenômeno que está sendo investigado.” As variáveis podem ser dependentes ou independentes. Variáveis são assim denominadas porque variam, podem assumir diferentes aspectos, abranger diferentes valores em cada caso, em cada pesquisa.

Neste trabalho utiliza-se três métodos de coleta de dados: questionários, entrevistas e a observação participante. Em relação ao questionário realizado com 67 clientes da empresa Padaria São Cristóvão podem ser destacadas as seguintes variáveis:

- a) Qualidade do Atendimento
- b) Qualidade nos Produtos
- c) Ambiente da empresa
- d) Preços dos produtos
- e) Frequência de visitação

Em relação a entrevista narrativa buscou-se verificar:

- a) A percepção da gestora e colaboradores sobre a empresa.
- b) As dificuldades e desafios enfrentados pela empresa
- c) As ações e estratégias que pretendem desenvolver para aumentar as vendas.
- d) Se a gestora acompanha as mudanças que acontecem na sociedade.

No método de observação o pesquisador obteve respostas, pois o mesmo estava emergindo na organização, conseguindo assim visualizar todos os processos que ocorrem na empresa.

Sendo assim, a partir desse conjunto de todas as variáveis a serem analisadas foi possível obter informações que permitem revisar o que deve ser modificado na empresa para que a mesma consiga obter melhorias e crescimento perante o mercado.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Vergara (2016, p.65), cita que “todo método tem possibilidades e limitações”. Neste estudo apresenta-se limitações por se tratar de um estudo único e que não pode ser reaplicado em outro estabelecimento, visto que o Planejamento Estratégico faz uma análise acerca do diagnóstico da realidade do negócio, bem como seu ambiente interno e externo.

Para a realização da pesquisa foi necessário coletas de dados e informações, no entanto essas informações se referem ao tempo específico de análise. Portanto, nem todos os aspectos da empresa foram levantados e pesquisados durante a execução. Dessa maneira, há limitações em relação aos métodos utilizados e sua natureza.

A entrevista com a gestora é outro ponto limitante, visto que as respostas são pessoais e podem não ter uma visão futura para o negócio, bem como não apresentar perspectivas para mudanças organizacionais. Outra limitação é os questionários que podem ser respondidos de qualquer maneira pelos clientes, isso porque pode haver pressa em responder, acarretando assim em respostas incorretas. Já no que diz respeito a pesquisa qualitativa a limitações por não haver preocupação com os dados estatísticos. Não será feita a avaliação dos resultados do planejamento estratégico, devido a grande necessidade de períodos de tempo, ocasionado pela visão longa do planejamento.

Por fim, outra limitação pode ser o próprio Planejamento Estratégico que não controla as mudanças que ocorrem no mercado competitivo, como por exemplo as ameaças e as oportunidades.

Apesar das limitações apresentadas, a proposta do estudo é desenvolver o planejamento estratégico como forma de aprimorar e obter melhorias na empresa.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção está proposto o Planejamento Estratégico para a Microempresa Familiar, bem como o histórico da empresa para familiarizar o leitor com a pesquisa.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 2 de novembro de 2001, fundou-se na rua Rodolfo Henrique Frantz, número 1081, na cidade de Cerro Largo (RS), a empresa cuja dominação social seria Padaria São Cristóvão, atuando aproximadamente 21 anos no mercado de panificação e minimercado. A ideia inicial do negócio vem de uma sociedade de 3 amigos que juntamente abriram uma padaria no Município de São Nicolau, porém com o tempo a sociedade foi se desfazendo e cada um foi se auxiliando até se constituir em cidades distintas o seu próprio negócio, mantendo assim sua amizade e parceria até os dias de hoje.

A empresa foi fundada por Marino José Rohte juntamente com a sua esposa Ivone Maria Rohte tendo como principal objetivo fornecer aos clientes um produto de qualidade, de 2001 a 2004 a empresa obteve sucesso em suas vendas, superando as expectativas que os donos tinham em relação ao comércio. Em 2004 devido uma fatalidade familiar, os donos resolveram alugar o estabelecimento e se mudar para o Mato Grosso do Sul, retornando a Cerro Largo- RS no final do ano de 2005, encontrando assim o seu negócio em uma situação financeira complicada, com muitas dívidas e pouco estoque para trabalhar, mesmo assim a família juntamente com a ajuda dos 2 antigos sócios conseguiram quitar as dívidas e reerguer o negócio.

Entre os anos de 2006 e 2010 a empresa fornecia pães a toda a cidade de Cerro Largo -RS, sendo conhecida como o pão mais barato da cidade, efetuando entregas a escolas e a Barragem São José, sendo essa época o auge do negócio. Porém, em 2010 ocorreu uma mudança nas leis municipais, permitindo que vendedores ambulantes pudessem efetuar as vendas dos mesmos produtos que a empresa fornecia, bem como os mercados São Roque e Jaeschke aonde a empresa distribuía seus produtos semanalmente resolveram abrir padaria no local, assim desmotivados com suas vendas e custos altíssimos com entregas a empresa decide parar com o fornecimento dos produtos a outras empresas, bem como manter o seu negócio apenas com o atendimento no local.

De 2010 a 2021 a empresa continuou desempenhando suas funções de maneira efetiva no mercado, porém com várias mudanças nas quais vinham trazendo dificuldades financeiras, visto que os proprietários não conseguiram se atualizar as tecnologias digitais, o estabelecimento não investe em marketing digital, parou com a confecção de salgados e bolos,



e se encontra em um local afastado do centro da cidade, favorecendo com que as vendas de caíssem muito nos últimos anos.

Atualmente a gestão estratégica da empresa concentra-se no proprietário, não havendo um planejamento estratégico formal. Além disso, é o proprietário que controla toda a parte administrativa da empresa, possuindo apenas 2 colaboradores, que são da família, seu filho que auxilia na produção e sua nora que mantém o ambiente da empresa limpo. Sendo assim, a gestora tem ciência de que precisa inovar e de que o planejamento estratégico será essencial para melhorar as vendas e oportunizá-la a ter uma perspectiva para o futuro do negócio que é de suma importância para a sobrevivência de sua família e do empreendimento.

## 4.2 PESQUISA COM DIREÇÃO DA EMPRESA, COLABORADORES E CLIENTES

Visando compreender o ambiente organizacional, assim como a qualidade do atendimento prestado aos clientes se aplica de uma investigação através de questionários e entrevistas desde a direção da empresa até os clientes a qual atende.

### 4.2.1 Percepção da direção da empresa em relação ao negócio

Ivone Maria Rohte é atualmente a gestora da empresa e atua nos diversos setores da mesma, para saber como está a empresa, foi feita uma entrevista, no qual foram abordados diversos pontos que são essenciais para verificar o posicionamento da empresa para assim propor mudanças e melhorias na administração.

A primeira pergunta abordada foi em relação ao tempo que a gestora está no ramo da panificação e pode-se perceber que a mesma apresenta uma experiência vasta na área e através de muito trabalho e persistência conseguiu concretizar o sonho de ter seu próprio negócio.

“Estou a 30 anos no ramo, trabalhei para 4 empresas, nas quais exerci diversas funções, foi assim que aprendi como se atua com a panificação, sempre gostei da área e tinha o sonho de ter o próprio negócio. Assim eu e meu esposo resolvemos fazer uma reserva para abrimos o nosso estabelecimento” (GESTORA).

No questionamento seguinte indagou-se sobre qual a visão que a gestora tem da empresa no dia de hoje, assim relata que vê:

“A empresa está passando por um momento delicado, no qual apresenta bastante dificuldades para enfrentar os concorrentes, mas acredito que nossos produtos são de qualidade e precisamos buscar por alternativas que tragam mais clientela e consigamos superar esses obstáculos para alcançar melhores resultados para se manter no mercado” (GESTORA).

Na sequência foi questionada em relação às mudanças que ocorrem na sociedade e se a mesma está atualizada às demandas do mercado, pode-se perceber que a mesma tem ciência que não está atualizada pois tem muita dificuldade em acompanhar as mídias sociais e que não apresenta um sistema de vendas que seja lucrativo, pois muitas vezes acaba perdendo vendas por não apresentar máquina de cartão.

“Tenho bastante dificuldade em aprender a lidar com as tecnologias e não tenho recurso para pagar alguém que faça, tenho muito receio do uso de máquina de cartão, pois acontece muitos golpes hoje em dia, e penso que será um desafio muito grande para mim trabalhar com isso.” (GESTORA).

Quando questionada se está apta às mudanças a resposta foi:

“Em parte, mas preciso de assistência para conseguir, e tenho que ter persistência pois, algumas ideias, modelo de trabalhar, vem sendo tradicional na empresa e gosto de manter as coisas como estão, no seu devido lugar”(GESTORA).

Em relação ao questionamento sobre o que poderia ser feito para aumentar as vendas na empresa a gestora relata que precisa de propagandas, promoções e divulgações, porque nem todos conhecem o nosso estabelecimento, tivemos um legado bem próspero anos atrás, no qual distribuímos para toda a cidade, mas perdemos com o tempo, esse engajamento perdido acarretou nos obstáculos que vivenciamos hoje, acredito que busca por parcerias, divulgação e engajamento.

Quando questionada a quantos dias e vontades de desistir já teve, obteve-se a seguinte resposta:

“Tive momentos que já não me via mais na área, alguns momentos que não conseguia reter lucros e tinha que tirar do meu próprio bolso para investir ali, várias vezes pensei em parar, mas algo sempre me fazia persistir e dar uma chance para dar certo.” (GESTORA).

No questionamento sobre como é o relacionamento com os funcionários a gestora indaga que por se tratar de uma empresa de família, as pessoas que trabalham comigo são meu filho e minha nora, temos alguns impasses, pois pensamos diferentes, mas sempre houve respeito, lealdade e diferenciação dos papéis, ali passo a ser chefe e gestora do negócio e eles passam a ser meus funcionários.

No questionamento seguinte indagou-se sobre as forças e fraquezas da empresa que a entrevistada relatou que como forças seria que a empresa preza pelo bem estar do cliente proporcionando a ele produtos de qualidade, trabalhando com transparência e também por ter um horário de funcionamento bem flexível se torna diferencial do mercado competitivo. As fraquezas relatadas não traçaram metas e objetivos o que acarreta dificuldades em desenvolver algumas ações no dia a dia, ou seja, não apresenta um planejamento estratégico na direção da empresa.

Quando questionada sobre os objetivos da empresa a gestora destaca que:

“Atualmente o nosso principal objetivo é se manter no mercado e buscar por melhorias que possam solucionar os problemas existentes dentro da empresa, para que os nossos clientes se sintam satisfeitos com os produtos e serviços prestados” (GESTORA).

Posteriormente, questionou-se sobre o que a entrevistada espera da empresa daqui 5 anos:

“Espero que futuramente a empresa consiga superar essas dificuldades, alcançar lucros e melhorar suas vendas, e que a próxima gestão seja persistente e eficiente, já que em 2022 encerro minha trajetória dentro da empresa, tenho ciência que enfrentarão percalços, mas a certeza que a juventude é capaz de inovar e de buscar as melhorias necessárias que a empresa precisa” (GESTORA).

A entrevista realizada foi de suma importância para nortear a visão da direção da empresa em relação ao negócio, mas é preciso destacar que a empresa possui diversos pontos que necessitam de mudanças e que não está preparada para enfrentar desafios que possam surgir, pois a mesma sabe trabalhar, mas não tem um planejamento estratégico para o futuro.

#### **4.2.2 Percepção dos Colaboradores em relação a empresa**

Na observação participante como pesquisador pude perceber que a empresa precisa de engajamentos na página criada no Facebook, para obter maior visibilidade e conhecimento dos seus produtos. Deve aderir o uso da maquininha de cartão para aumentar a opção de pagamentos durante as compras, organizar o ambiente para torná-lo mais notório e investir em Marketing. Acredito que o planejamento estratégico seria importantíssimo, pois permite se planejar para o futuro e obter uma visão sobre o que os clientes pensam em relação aos produtos e serviços prestados pela empresa, bem como o posicionamento do negócio perante o mercado atual.”

Na entrevista com a colaboradora, que é nora da gestora, e está há 4 anos na empresa, ela destaca que pensa diferente no que se refere ao negócio e acredita que a gestora esteja cansada, pois administra a empresa sozinha e ainda cuida do esposo doente, isso se torna exaustivo para pessoa. Destaca que empresa possui vendas boas, mas deveria ser investido nas redes sociais e nas tecnologias, mas que já haviam tentado fazer, mas a gestora não gostou, assim procura manter o seu trabalho que é organizar e manter o ambiente da empresa limpo e quando necessário auxilia no atendimento da empresa e que prefere não opinar sobre como a gestora gere o negócio. A colaboradora acredita que o planejamento estratégico para a empresa vai ser um aliado, pois facilitará pensar que alternativas e decisões a seguir para melhorar a expansão e faturamento da empresa.”

Pode-se observar que a colaboração com a organização, mas apontam alguns desafios enfrentados pela gestora e o que precisa ser melhorado para a empresa estar ainda mais qualificada. Cada opinião demonstrada é extremamente importante pois os dados auxiliam na realização do planejamento estratégico, evidenciam as melhorias que devem ser realizadas para os colaboradores se sentirem satisfeitos e possibilita que os processos da empresa se tornem mais excelentes.

#### **4.2.3 Percepção de Satisfação dos Clientes da Empresa Padaria São Cristóvão**

Para identificar como a empresa é vista pelos seus clientes, optou-se em realizar um questionário, na qual foi aplicado para uma amostra de clientes. Foi elaborado um questionário entre os dias 01/12/2021 a 15/01/2022, com oito perguntas com o foco de atingir sessenta entrevistados que fossem clientes e adentrassem o espaço do estabelecimento. Nesse período entraram cerca de 116 clientes, mas destes apenas 67 quiseram responder o questionário. O questionário foi enviado aos clientes que não quiseram responder no local, por meio de um link do google forms direcionado ao WhatsApp.

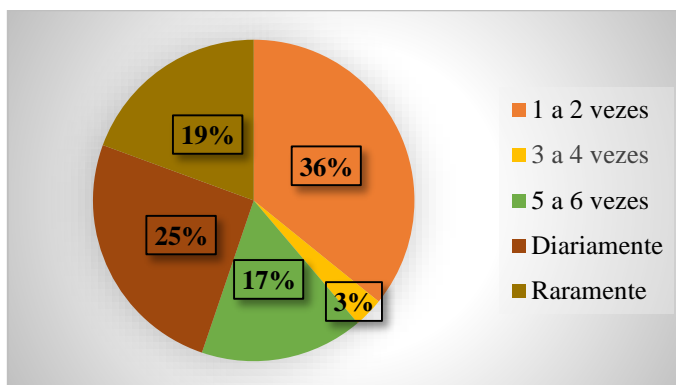
Para a elaboração das 7 questões, utilizou-se a escala do tipo Likert de 5 pontos. Essa escala possibilita medir, para cada questionamento, o grau de satisfação da pessoa pesquisada”. A escolha por uma escala de 5 pontos propicia a possibilidade de o respondente posicionar-se de uma maneira neutra, ou seja, a escolha é “não-forçada” (HAIR Jr; et al., 2005).

A pesquisa optou por respostas livres, onde os respondentes podiam optar livremente em qual opção responder. O questionário realizado auxilia a nortear como estão os serviços prestados pela empresa, o nível de satisfação do cliente e as demandas da empresa, principalmente o que se precisa melhorar para alcançar uma linha única de satisfação e desempenho nas funções realizadas.

Nos gráficos a seguir podemos analisar as respostas obtidas com o questionário, onde foram obtidas 67 respostas.

A primeira questão aborda sobre: quantas vezes o cliente frequentava por semana a empresa Padaria São Cristóvão? e obteve o seguinte resultado:

Gráfico 1- Frequência que vai a empresa

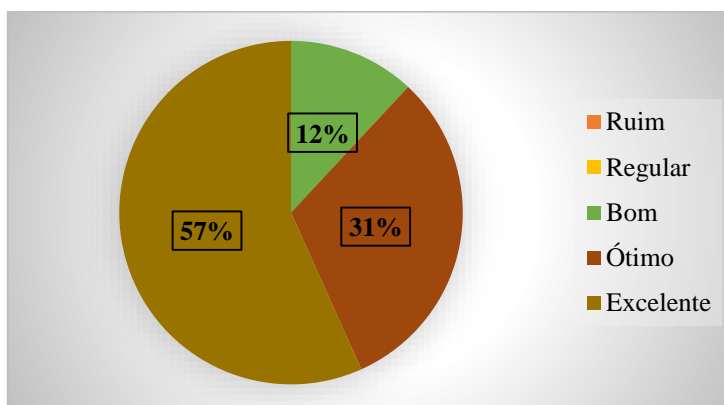


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A maioria dos clientes (36%) visita a empresa 1 a 2 vezes por semana, 25% visitam diariamente, 19% visitam raramente, 17% visitam 5 a 6 vezes e 3% visitam 3 a 4 vezes, percebendo-se assim, que 81% dos clientes visitam o ponto de atendimento toda a semana.

Posteriormente questionou-se sobre a qualidade do atendimento pela empresa, e obteve o seguinte resultado:

Gráfico 2- Qualidade do atendimento ao cliente

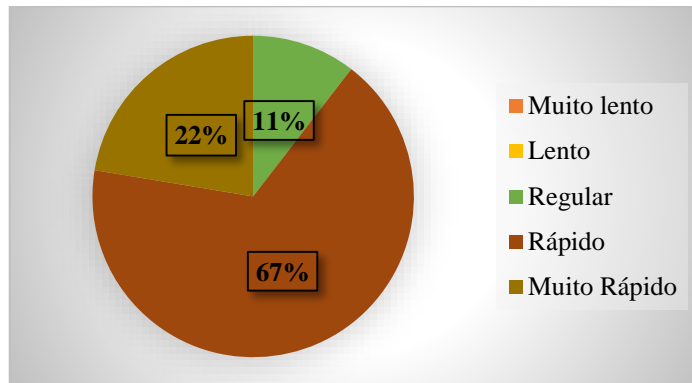


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O atendimento é de suma importância para fidelizar o cliente a empresa, desta forma cabe à empresa levar além de política organizacional da valorização de seus colaboradores a excelência no atendimento prestado. Conforme a pesquisa dos 67 respondentes, 57% considera a qualidade do atendimento excelente, 31% considera ótimo e 12% considera bom. Assim é possível perceber que a empresa se direciona ao caminho de qualidade no atendimento, mas é necessário sempre preponderar ao atendimento de excelência, garantindo a fidelidade aos clientes.

Sendo assim questionou-se em relação ao tempo de atendimento e obteve o seguinte resultado:

Gráfico 3-Tempo de atendimento



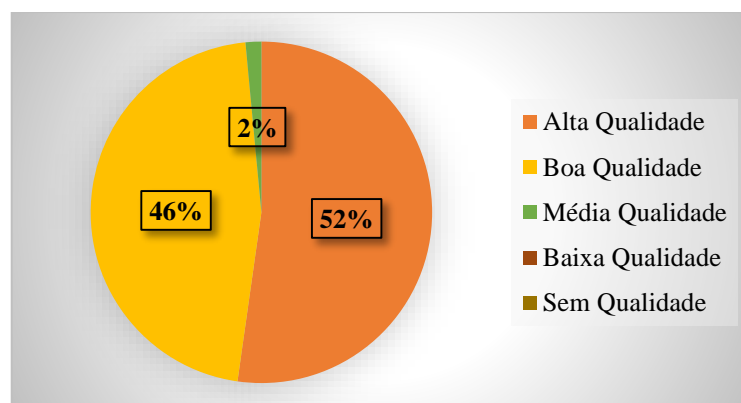
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O tempo de atendimento ao cliente é importante para delimitar se o atendente tem agilidade, é organizado e consegue atender as demandas. Sendo assim, 67% dos respondentes consideram rápido, 22% considera muito rápido e 11% considera regular.

É importante frisar que o atendimento considerado muito rápido e rápido, pode demonstrar a agilidade no atendimento, ou seja, o quadro de funcionários é capaz de suportar a demanda dos clientes no empreendimento, contudo no que se refere ao atendimento regular pode ser pensado em uma melhora para alcançar excelência nos processos. Sendo assim que o atendimento regular pode ser ocasionado por diversos fatores entre eles maior demanda no atendimento, falta de produtos a disposição no momento para o cliente, entre outros, sendo que é importante o planejamento adequado para evitar eventual demora aos clientes.

Logo questionou-se em relação a qualidade dos produtos fornecidos pela empresa, e teve o seguinte resultado:

Gráfico 4-Qualidade dos produtos

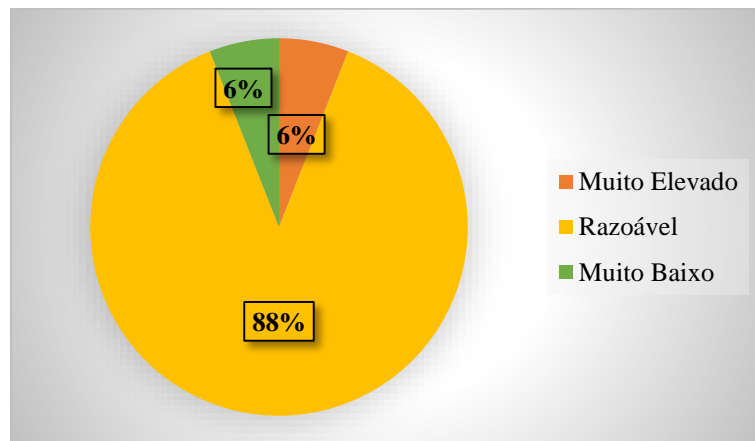


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No que diz respeito à qualidade dos produtos produzidos pela empresa, 52% consideram produtos de alta qualidade, 46% considera boa qualidade e 2% considera média qualidade. Assim é possível perceber que os produtos produzidos atendem as necessidades dos clientes, mas é necessário fazer com que a média qualidade seja melhorada para atingir a alta e obter melhores resultados para a empresa.

No gráfico 5, observamos a satisfação em relação aos preços dos produtos fornecidos pela empresa:

Gráfico 5- Preço dos produtos

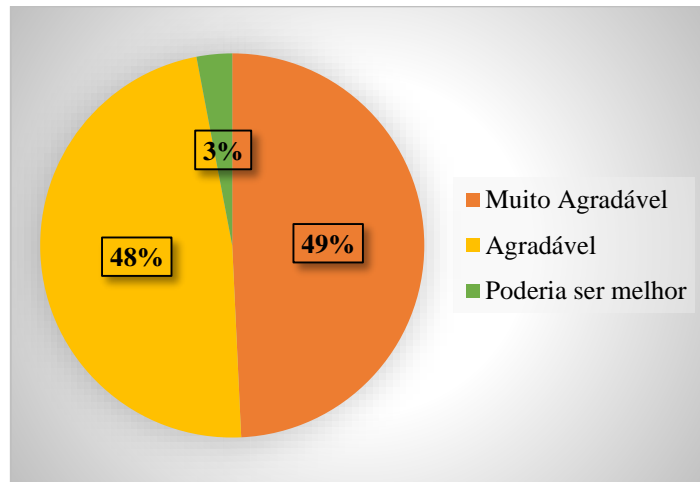


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os preços dos produtos precisam estar adequados ao mercado, a empresa precisa estudar os preços para colocar em seus produtos fornecendo um valor justo aos seus clientes. No gráfico 5 foi apontado que 88% dos respondentes consideram o preço dos produtos disponibilizados pela empresa razoável, 6% consideraram os preços muito baixos e 6% optaram por e elevado. Observamos que a maioria dos respondentes estão satisfeitos com os preços dos produtos disponibilizados pela empresa.

No questionamento em relação ao ambiente da empresa obteve-se a seguinte resposta:

Gráfico 6- Ambiente da empresa

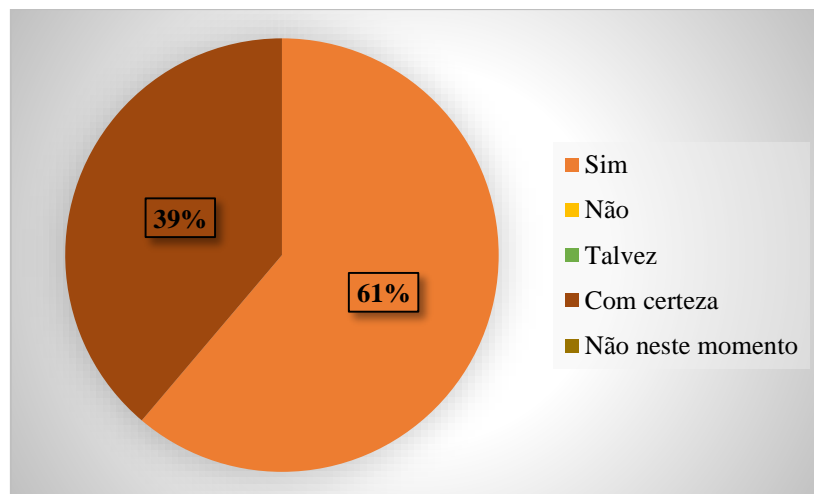


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O ambiente da empresa é de grande significância para a organização, pois é através dele que o cliente capta o que a empresa almeja, como ela está organizada e onde ela pretende chegar. Nesse sentido as respostas obtidas em relação ao ambiente da empresa foram que 49% considera muito agradável, 48% agradável e 3% considera que poderia ser melhor.

No Gráfico 7 demonstra se os clientes indicariam o estabelecimento a outras pessoas e obteve o seguinte resultado.

Gráfico 7- Indicaria o estabelecimento



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Dos respondentes pode-se dizer que 100% indicaria os serviços e produtos produzidos pela empresa para amigos, conhecidos e familiares.



Quando questionados os clientes sobre sugestões de melhorias a empresa, algumas foram descritas, sendo elas: ter um preço mais justo, melhorar a qualidade dos produtos, trabalhar os meios digitais para dar visibilidade a empresa, se atualizar perante o mercado, ter mais opções de doces e salgados no cardápio, investir em publicidade e manter a tradição, sem perder o futuro de vista, investir em capacitação para acompanhar o mercado e em Marketing para fazer o nome e os lucros crescerem.

Com a aplicação deste questionário, foi possível conhecer a visão que os clientes têm em relação à empresa, o que precisa ser feito para melhorar a situação da organização. As respostas obtidas podem direcionar a empresa a elaborar metas para suprir as necessidades e demandas dos clientes.

### 4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para dar início ao planejamento estratégico é necessário começar com o diagnóstico estratégico, sendo este essencial para a elaboração do planejamento, pois é por meio deste que a empresa irá identificar informações que nortearam o direcionamento estratégico da empresa, para que se perceba a situação real e atual dos aspectos internos e externos.

No mercado de panificação a concorrência é muito grande, pois existe uma disputa entre conquistar e manter a sua clientela, sendo um desafio constante no dia a dia. O diagnóstico da microempresa Padaria São Cristóvão foi desenvolvido com a análise tanto do ambiente externo como interno.

O diagnóstico estratégico está sempre preparado para captar as mudanças que ocorrem no ambiente da empresa, bem como nortear as variáveis competitivas presentes no mercado, permitindo que a empresa tenha conhecimento de si própria e esteja preparada para os desafios futuros. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá antecipar as mudanças tanto no ambiente interno da empresa, como no ambiente externo.

Desta forma, são criadas a missão e visão da empresa.

#### 4.3.1 Missão

A missão da empresa é essencial pois demonstra o verdadeiro propósito/ motivo de a organização existir, ela é orientadora e define o negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer os desejos e necessidades, sendo a identidade da empresa.

Para que a empresa atinja o sucesso pretendido na sua missão é necessário que haja uma boa relação entre o gestor e colaboradores. Foi assim que foi criada a missão para a empresa Padaria São Cristóvão.

*Proporcionar produtos que atendam às necessidades dos clientes, prezando sempre pela qualidade, agilidade e transparência.*

A missão serve como estrutura da organização, e depois de definida passa-se para o segundo passo: definir a visão da empresa.

#### **4.3.2 Visão**

A visão é o futuro da empresa, onde a mesma quer chegar em determinado período ou tempo. É o que se idealiza para a organização, seus desejos e sonhos representando o futuro onde a empresa quer estar posicionada e com sucesso. Ela se relaciona com os objetivos de médio a longo prazo. Sendo assim, foi criada a visão para a empresa Padaria São Cristóvão.

*Tornar-se até 2027 uma empresa reconhecida na sua área de atuação, pela qualidade dos produtos fornecidos e pelo bom atendimento, frisando sempre pelo bem estar dos nossos clientes.*

Outras definições importantes para o planejamento estratégico são os princípios e valores.

#### **4.3.3 Valores e Princípios**

Os princípios e valores são as características da organização. Representam o caráter, o comportamento e a interação entre os indivíduos na empresa. Desta forma surgiu os princípios e valores da Padaria São Cristóvão.

*Ética; Qualidade; Transparência; Confiança; Humildade; Honestidade; Inovação; Satisfação aos Clientes.*

Os valores e princípios são elementos motivadores na organização, pois contribuem para que haja coerência no trabalho, sinalizam o padrão de comportamento de toda equipe, na busca por melhorias e excelência na efetivação das atividades.

Depois de concluída a missão, a visão, os princípios e valores inicia-se assim a Análise SWOT.

#### 4.4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Para realizar o diagnóstico empresarial foi utilizado a análise SWOT, que é uma ferramenta de suma importância para as organizações, pois ela pode trazer bons resultados e implica as circunstâncias em que a empresa está inserida no mercado. Para a aplicação da prática está dividida em dois ambientes: o ambiente interno no qual estão localizadas as Forças e Fraquezas e no ambiente externo onde se localiza as Oportunidades e Ameaças.

Desta forma foi feito um diagnóstico empresarial utilizando a Análise de SWOT na empresa Padaria São Cristóvão.

Quadro 1- Análise SWOT da empresa Padaria São Cristóvão

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança</li> <li>- Horário flexível</li> <li>- Bom atendimento</li> <li>- Produtos de qualidade.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de alguns produtos (bolos e salgados)</li> <li>-Promoções</li> <li>- Marketing</li> <li>- Uso de máquina de cartão de crédito.</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação</li> <li>- Qualificação</li> <li>- Tecnologia</li> <li>- Inserir-se nas redes sociais.</li> <li>- Aquisição de novos equipamentos</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A análise de SWOT aborda os fatores internos da empresa focando nas forças e fraquezas. Além de abordar os fatores externos conhecendo as oportunidades e as ameaças.

Sendo assim conforme o Quadro 1 verificamos cada ponto da Análise de SOWT individualmente:

##### 4.4.1 Forças

- **Confiança:** A empresa possui uma grande confiança pois no questionário realizado por uma amostra de clientes percebe-se que apresentam confiança nos serviços prestados pela mesma.
- **Horário Flexível:** A empresa apresenta um horário flexível, visto que, atende de segunda a sábado pela parte da manhã das 8h:30 minutos até às 12h00 e na parte da tarde das 15h:30 minutos até as 20h:30 minutos e nos domingos e feriados com horários diferenciado das 8h: 30 minutos até as 11h00 e na parte da tarde das 17h30 às 20h: 30 minutos, possibilitando

que o cliente consiga comprar seus produtos em horários que os demais estabelecimentos estão fechados e obter maiores lucros em suas vendas

- Bom atendimento: A empresa possui um bom atendimento, conforme as respostas obtidas pela pesquisa, ela também sempre está disposta a ajudar e auxiliar os clientes em suas compras (caso precise), o atendimento busca proporcionar ao cliente um momento confortável dentro da organização.
- Produtos de qualidade: Os produtos da empresa são sempre pensados em satisfazer os clientes, trazendo a eles opções diferenciadas de pães, produtos alimentícios, de higiene pessoal, para que o cliente encontre num só lugar aquilo que precisa para sua casa.

#### **4.4.2 Fraquezas**

- Falta de alguns produtos: Se a empresa investisse na confecção de bolos e salgados aumentaria suas vendas, pois em algumas situações vivenciadas e com as sugestões da pesquisa foi possível perceber que os clientes procuram por doces e salgados, por não ter acaba muitas vezes deixando de obter lucros e diminuindo a clientela.
- Promoções: Por não ter as promoções como um aliado em suas vendas a empresa acaba perdendo de vender e conseqüentemente produtos, pois em determinados momentos houve por falta de vendas o vencimento de produtos, se investisse em promoções teria saídas de estoque, fluxo de clientela e lucratividade. Assim faria que a empresa estivesse em movimento e daria mais visibilidade ao negócio.
- Marketing: Por não utilizar o marketing digital, muitas pessoas não conhecem a empresa, e os que conhecem é por meio de sugestões de clientes e amigos. A empresa necessita estar na mídia, principalmente nas redes sociais que é um meio muito forte para fazer divulgações dos produtos e para captar clientela, visto que é um meio totalmente gratuito.
- Uso de máquina de cartão de crédito: Por não apresentar a opção de vendas no cartão em determinadas situações a empresa deixou de vender os seus produtos. A empresa necessita de uma maquininha, pois nos dias atuais está se tornando um aliado das vendas, se tivesse poderia aumentar as vendas e também proporciona facilidade e possibilidade dos clientes pagarem suas contas de maneira fácil e segura.
- Fluxo de Caixa: Por não apresentar um sistema de entrada e saída de mercadorias, o gestor não sabe o lucro que obteve no final do dia, nem quanto entrou de produto e isso dificulta muito para saber como estão as vendas e a lucratividade da empresa.

- **Crediário informal:** A empresa não utiliza os recibos e não emite notas ao cliente, assim quem compra no crédito, não existe comprovação que foi realmente vendido, diante disso ela já perdeu muito dinheiro por vender no crédito sem comprovação e quando fazia as cobranças em determinados momentos o cliente se negava a pagar e deixava de comprar no estabelecimento, isso é um fator muito prejudicial não só para o rendimento da empresa como para o gestor que tem que fazer o papel de cobrar.

#### **4.4.3 Oportunidades**

- **Inovação:** O setor de alimentação está em constante mudança, para isso é necessário que a empresa invista em maquinários, uma pintura para viabilizar a frente da empresa, implementação de um cardápio diversificado e engajamento para superar as dificuldades.
- **Qualificação:** A uma grande falta de profissionalização na empresa, pois há anos não se tem investido em cursos e qualificação, e vale destacar que os cursos são os diferenciais na maioria dos ramos que trabalham com a alimentação devido os mesmos proporcionarem inovações, visibilidade, satisfação, rendimento e experiências diversificadas na área.
- **Tecnologia:** A tecnologia é fundamental para a ampliação e desenvolvimento do negócio, investir em tecnologias é preciso, pois permite agilidade nos processos, divulgação e notoriedade da organização perante as inovações da sociedade atual.
- **Inserir-se nas redes sociais:** A empresa não utiliza as redes sociais como seu aliado de divulgações e vendas, portanto ela tem a oportunidade de se inserir nas redes sociais e fazer dessas ferramentas, que são gratuitas, seu maior aliado para a divulgação, transparência e comunicação com seus clientes.
- **Aquisição de novos equipamentos:** A empresa necessita de maquinários menores para tornar os processos de produção da empresa mais rápidos, com a aquisição de uma batedeira, cilindro menores isso será possível, e com a troca de forno para um elétrico diminuiria o alto consumo de gás de cozinha.

#### **4.4.4 Ameaças**

- **Concorrência:** A empresa conta com grandes concorrentes que são os mercados e padarias que já tem uma vasta clientela no município de Cerro Largo- RS, os concorrentes que mais afetam a organização é a Padaria Brasília e o Supermercado Strieder, pois estão bem próximos da organização e podem captar os seus clientes. No entanto cada empresa

tem seus clientes e são parceiras em alguns momentos em empréstimos de equipamentos quando preciso.

#### 4.4.5 Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico de uma empresa é o que irá definir as diferenças de uma empresa da outra, mostra como a empresa se encontra perante sua trajetória de vida e que a mesma pode crescer, sobreviver, estar em manutenção e se desenvolver-se, devido a predominância da análise da Matriz Swot. Conforme o quadro 4 destaca-se o posicionamento estratégico da empresa Padaria São Cristóvão:

Figura 8- Posicionamento estratégico da empresa

		Análise Externa	
		Ameaças	Oportunidades
Análise Interna	Pontos Fracos	Sobrevivência	Manutenção
	Pontos Fortes	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A figura mostra os pontos fortes da organização através da análise interna e as oportunidades da organização através da análise externa, assim possibilita ver que a empresa está em desenvolvimento atualmente.

A empresa está em manutenção, pois busca por forças para se manter na posição que se encontra, diante disso, a empresa poderá investir em melhorias, mas de maneira moderada, pois apresenta um ambiente com predominância de ameaças, porém possui uma série de pontos fortes que foram acumulados no decorrer da sua trajetória, possibilitando a direção sobreviver e manter a posição alcançada até o momento.

Para tanto deve sedimentar e usufruir bem os pontos fortes, para assim, conseguir amenizar os pontos fracos. As oportunidades da empresa analisada na Matriz de Swot destaca os fatores externos da organização, esses fatores podem contribuir para a expansão da organização, pois uma vez que investe em qualificação e tecnologia, pode-se trazer produtos diferenciados aos clientes, em relação as tecnologias podem contribuir para o aumento significativo das vendas sendo um canal essencial para o crescimento e distribuição da empresa.

Já as forças da organização estão bem presentes, a empresa possui uma estrutura bem ampla preparada para atender os seus clientes, bem como um bom atendimento, confiança captada pelos seus clientes que são fiéis a empresa.

#### 4.4.6 Objetivos Estratégicos

O planejamento estratégico em uma organização é de suma importância para a empresa se preparar para o futuro. Por meio do planejamento estratégico é possível formular objetivos estratégicos que possibilitam à empresa perceber onde quer chegar futuramente.

Assim no quadro abaixo apresenta -se os objetivos estratégicos elaborados para a empresa Padaria São Cristóvão:

Quadro 2-Hierarquia dos Objetivos

<b>MISSÃO DA EMPRESA:</b>			
Proporcionar produtos que atendam às necessidades dos clientes, prezando sempre pela qualidade, agilidade e transparência.			
<b>Propósitos</b>		<b>Objetivos estratégicos</b>	
Fornecer aos clientes produtos de qualidade, bom atendimento, confiança e transparência nos serviços prestados.		Desenvolvimento	
<b>OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS DA EMPRESA:</b>			
Buscar e manter excelência nos processos gerais da empresa. Investir em Marketing e Promoções; Proporcionar um cardápio novo e com variedade de produtos; Melhorar o ambiente da empresa;			
<b>OBJETIVOS FUNCIONAIS</b>			
<b>Marketing</b>	<b>Produção</b>	<b>Finanças</b>	<b>Recursos humanos</b>
- Utilizar as redes sociais como meio de divulgação;  - Promover e realizar promoções.	- Padronizar os processos de produção na empresa;  -Aplicar ferramentas de qualidade.	- Criar e ter um controle financeiro;  - Obter maior lucros nas vendas.	-Investir em colaboradores;  -Buscar por cursos e qualificação.

Fonte: Oliveira (2018), adaptado pelo autor (2021).

O quadro 2 demonstra os objetivos da empresa e a funcionalidade do mesmo em cada espaço da organização. Os objetivos administrativos dizem respeito a organização como um todo, já os funcionais condizem com a cada setor que a empresa está englobada, mas vale ressaltar que para se ter sucesso na empresa os setores devem se correlacionar, ou seja a empresa é um sistema e as partes interdependentes se interagem.

#### 4.5 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é uma ferramenta utilizada para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, para elaborar o plano de ação utilizou-se a ferramenta 5W2H, que possibilita por meio de perguntas definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.



No Quadro 3 abaixo apresenta-se o Plano de Ação da empresa Padaria São Cristóvão:

Quadro 3-Plano de Ação Padaria São Cristóvão

<b>What (o que será feito?)</b>	<b>Why (por que será feito?)</b>	<b>Where (onde será feito?)</b>	<b>When (quando?)</b>	<b>Who (por quem será feito?)</b>	<b>How (como será feito?)</b>	<b>How much (por quanto será feito?)</b>
Perdurar a excelência nos processos gerais da empresa.	Para que a empresa esteja qualificada e bem vista no mercado de atuação.	Nos processos gerais da empresa.	A partir do mês de abril/2022.	Dono da empresa e colaboradores.	Trabalhar os processos com controle e organização.	Sem custo
Divulgações e Promoções para atrair os clientes	Para aumentar o volume de vendas dos produtos e o fluxo de clientela.	Na empresa Padaria São Cristóvão	A partir do mês de março/2022.	Direção da empresa Padaria São Cristóvão.	Divulgação dos produtos e promoções nas redes sociais da empresa.	Sem custo
Será desenvolvido um cardápio novo com incrementação de produtos.	Para que o cliente tenha variedades de opções em lanches, doces e salgados.	Na empresa Padaria São Cristóvão	A partir do mês de abril/2022	Gestora e colaboradores.	Remodelar o cardápio existente e divulgar nas redes sociais.	Sem custo.

<b>Objetivos Administrativos da empresa:</b>	Organização do ambiente da empresa.	Para que a empresa seja acolhedora e os clientes tenham acesso a todos os produtos.	Na empresa Padaria São Cristóvão	A partir do mês de abril/2022.	Dona da empresa e colaboradores	Realização de limpeza e uma reorganização de todos os equipamentos e do ponto de atendimento da empresa.	R\$ 500,00 Para um ajudante, R\$ 100,00 por dia.
<b>Objetivo funcional: Marketing</b>	Inserir-se nas redes sociais.	Para captar mais clientes.	Nas redes sociais e mídias digitais.	A partir de abril/2022.	Direção e colaboradores	Criar perfil e conta da empresa nas redes sociais.	Sem custo
	Desenvolver promoções	Para aumentar as vendas.	Nas redes sociais e rádios	A partir de junho/2022.	Direção e colaboradores	A partir de pesquisa de mercado	2% do lucro da empresa.
	Criar marca para empresa.	Para dar mais visibilidade ao negócio.	Na empresa	A partir de julho/2022	Designer Gráfico	Confecção de um logo com a marca e informações da empresa.	2% do lucro da empresa.
<b>Objetivo funcional: Produção</b>	Padronizar os processos.	Para tornar as atividades da empresa mais formal.	Nos processos gerais da empresa	A partir de junho/2023	Direção e colaboradores	Através de investimento em treinamento, tentar utilizar a ferramenta POP no modelo simples Checklist ou a ferramenta BPMS.	R\$ 4.000 Um treinamento individual considerado.
	Aplicar ferramentas de qualidade	Para auxiliar nas atividades da empresa.	No ambiente da organização	A partir de novembro/2022	Direção e colaboradores	Será pesquisado e utilizado o Ciclo PDCA para realizar a gestão de qualidade.	Sem custo.
	Criar e ter um controle financeiro.	Para o gestor ter um mapeamento sobre como a	Na empresa	A partir de maio/2023	Gestor e contador	Realizar a demonstração de resultados, como fluxo	De 1 a 3 salários mínimos

<b>Objetivo funcional: Finanças</b>		empresa está perante ao mercado.				de caixa, controle de estoque e políticas de crédito.	para um contador fixo.
	Obter lucratividade	Ter um fundo de investimentos	Na empresa	A partir de maio/2022	Gestor e colaboradores	Conquistando mais vendas de produtos	Sem custo.
<b>Objetivo funcional: Recursos Humanos</b>	Investir em funcionários	Para que a empresa consiga produzir mais produtos e ter menos carga de trabalho.	Na empresa	A partir de junho/2023	Gestor	Diminuindo a carga horário e serviços do gestor e ampliando o quadro de funcionários para auxiliar na produção e atendimento	R\$ 1200 a 1.400 O salário de um auxiliar de serviços gerais.
	Buscar por qualificação na área.	Para que a empresa acompanhe as mudanças que ocorrem no mercado e esteja capacitada para as mudanças.	Em empresas responsáveis por treinamento	A partir de setembro/2023	Por direção e colaboradores	Com empresas capacitadas em instruir.	2% do lucro da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Perdurar a excelência nos processos gerais da empresa, quer dizer que a empresa irá buscar por excelência em todos os seus processos, desde a limpeza da organização até a confecção de seus produtos, englobando seus processos estratégicos, no qual procura por um padrão de qualidade e excelência.

Assim como o mercado está em constante mudança, a empresa precisa buscar por excelência em seus processos para se desenvolver diante das inovações, uma das ferramentas aliadas na busca de excelência são o uso das tecnologias, pois elas permitem trabalhar com divulgações, promoções e criar catálogos dos produtos fornecidos pela empresa, bem como aumentar as vendas, a facilidade e a rentabilidade na organização.

Perante aos clientes a empresa deve ser vista como acolhedora, no qual realizam suas compras sem transtornos e tranquilidade, para que isso seja possível é necessário mudar o layout da organização, colocando as prateleiras de modo em que os produtos fiquem organizados e facilmente distribuídos logo após sair da área de panificação e colocados à venda, facilitando assim as compras e o espaço da organização.

A empresa possui uma página do Facebook, mas não costuma utilizar, então é necessário criar uma marca na empresa e voltar com o engajamento e publicações na página. A empresa não tem WhatsApp, então será criado um para facilitar as encomendas e diálogos com a mesma, bem como não possui um perfil no Instagram e esse deve ser criado visto que o mesmo é primordial para a divulgação dos produtos, promoções e até mesmo informações referente a mesma.

Com as redes sociais criadas possibilita a divulgação de promoções, que além de ser algo muito esperado pelos clientes, mobiliza mais pessoas a conhecer a organização e movimentar o financeiro da empresa.

Uma empresa que segue um padrão na realização dos seus processos, permite atender os seus clientes com excelência, por isso a empresa busca padronização para que apesar dos desafios e problemas enfrentados consiga proporcionar aos seus clientes mais qualidade e satisfação em seus produtos e serviços.

Aplicação de processos de qualidade, principalmente em processos que otimizam a produção como a panificação, fazem com que os serviços prestados se tornem mais eficazes. No questionário em relação a qualidade dos produtos produzidos pela empresa é de boa qualidade, mas pode-se melhorar um pouco, visto que os clientes sugerem a implementação de produtos no cardápio como os doces e salgados.

O controle financeiro é essencial para a empresa, pois permite não inibir inadimplências e tolerar erros. Para a empresa o controle financeiro colabora para saber qual a sua real situação perante ao mercado, as entradas e saídas, no caso o controle de gastos, tentando diminuí-los e controle de entradas tentando aumentá-las. Para tanto seria necessário contratar um contador para a empresa, pois ele norteará os rendimentos e prejuízos. Obter lucratividade é apenas um objetivo contínuo da empresa, já que a mesma tem uma vasta clientela fixa, mas sempre pode crescer e melhorar.

Investimentos em colaboradores permite que os serviços prestados pela empresa sejam mais rápidos e eficazes. A empresa é composta pela gestora e dois colaboradores que fazem parte da sua família e os papéis que desempenham na organização é de um auxiliar de produção e de serviços gerais. Assim a empresa necessita de um atendente para diminuir a carga de trabalho da gestora e dos colaboradores, pois com o investimento em funcionários a empresa se desenvolveria mais rapidamente e conseguiria suprir as demandas.

Com as mudanças que ocorrem seguidamente na sociedade, a qualificação do gestor e colaboradores se torna um diferencial frente ao ramo alimentício. A qualificação permite a empresa estar acompanhada das mudanças e estratégicas do mercado, bem como resulta no profissionalismo, na qual a equipe está preparada e com um diferencial para desenvolver os processos na organização.

#### 4.6 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Quadro 4 a seguir, apresenta um controle de avaliação do Planejamento Estratégico inserido na empresa. O quadro auxilia a ter um controle das ações desenvolvidas para atingir os objetivos propostos, bem como as medidas de correção caso o plano não tenha efeito.

Quadro 4-Controle e avaliação do planejamento

<b>Objetivos</b>	<b>Ação</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>	<b>Situação</b>	<b>Medidas de correção</b>
Perdurar a excelência nos processos gerais da empresa.	Trabalhar com os processos com controle e organização	A partir do mês de março/2022.	Dono da empresa e colaboradores.	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Verificar se o esforço e dedicação competem ao planejado, adaptar-se a mudanças.
Divulgações e Promoções para atrair os clientes	A partir de pesquisas com os clientes.	A partir do mês de fevereiro/2022.	Direção da empresa Padaria São Cristóvão.	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Buscar ideias dos clientes da empresa.

Será desenvolvido um cardápio novo com incrementação de produtos.	Desenvolver um cardápio com os produtos produzidos pela empresa.	A partir do mês de abril/2022	Gestora e colaboradores.	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Buscar ajuda por meio de tutoriais no YouTube.
Organização do ambiente da empresa.	Modificar as prateleiras e organizar os preços dos produtos.	A partir do mês de fevereiro/2022	Dona da empresa e colaboradores	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Verificar se a mudança será favorável a empresa e se realmente resolverá o problema.
Inserir-se nas redes sociais.	Criar perfis e contas nas redes sociais	A partir de janeiro de 2022.	Direção e colaboradores	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Buscar pessoas experientes que trabalham na área para ajudar nas divulgações
Criar marca para a empresa	Desenvolver uma marca para a empresa.	A partir de fevereiro/2022	Um designer gráfico.	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Verificar se o modelo desenhado é ideal para a empresa.
Padronizar os processos.	Buscar por treinamento e mapeamento dos processos	A partir de junho/2022	Direção e colaboradores	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Verificar se o treinamento condiz com aquilo que a empresa necessita, reforçando o treinamento e os processos.
Aplicar ferramentas de qualidade	Pesquisar e selecionar as ferramentas para cada situação.	A partir de abril/2022	Direção e colaboradores	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Manter o esforço, controle e uso de ferramentas
Criar e ter um controle financeiro.	Com a ajuda de um contador buscar por um controle financeiro	A partir de maio/2022	Gestor e contador	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Contratar um contador que esteja disponível para empresa.
Obter lucratividade	Conquistar mais vendas de produtos.	A partir de maio/2022	Gestor e colaboradores	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Trabalhar com metas estabelecidas para obter lucros.
Investir em funcionários	Contratar funcionários para auxiliá-las	A partir de junho/2022	Gestor	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Buscar por pessoas que tem experiência na área e por mais vendas para obter recurso financeiro para

	atividades da empresa.				pagamento do funcionário.
Busca por qualificação na área.	Contratar empresas ou cursos profissionalizantes na área	A partir de junho/2022.	Empresas capacitadas na área.	( ) Alcançado ( ) Em andamento ( ) Não alcançado	Buscar qualificações em novas regiões e parcerias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O controle e avaliação do planejamento estratégico pode sofrer alterações quando o objetivo for concluído ou no decorrer dos anos surgir novos objetivos, por isso é preciso ficar atento ao controle e avaliação, mantendo sempre um diálogo com os colaboradores e gestor, para entender onde a empresa se encontra em relação aos seus objetivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas buscam cada vez mais se destacar no mercado, para que isso seja possível, a direção da empresa precisa do planejamento estratégico. Para tanto, essa ferramenta auxilia a fazer planos, traçar metas, objetivos, e estratégias, bem como define missão, visão, análises internas e externas do ambiente da organização.

Esse trabalho teve como objetivo geral desenvolver um planejamento estratégico para a microempresa Padaria São Cristóvão, com o intuito de buscar por melhorias em relação aos serviços prestados, destacando a percepção do gestor, colaboradores e clientes atuais da empresa. Com o planejamento estratégico a empresa pode perceber as necessidades dos seus clientes, seus pontos fortes, fracos e o direcionamento que a empresa deve seguir perante ao mercado.

O primeiro objetivo específico relaciona-se com a aplicação de pesquisa com gestor, colaboradores e clientes. Com a pesquisa de satisfação aos clientes buscou-se saber qual a percepção dos clientes em relação aos produtos, serviços e ambiente organizacional, possibilitando captar os problemas existentes na empresa, bem como obter melhorias para os pontos negativos e continuar desempenhando as funções de maneira satisfatória para manter sólidos os pontos considerados de excelência. Também foram realizados questionamentos aos colaboradores para perceber como é seu posicionamento da empresa, relação com o gestor e sugestões de melhorias que podem ser implementadas para melhorar as atividades na organização. Já com a entrevista com o gestor foi possível perceber como ele vê sua empresa perante ao mercado e o que deve ser feito para maior desempenho na organização. O questionário e as entrevistas são primordiais, pois fornecem informações importantíssimas para a elaboração do planejamento estratégico.

No segundo objetivo foi apresentado o Diagnóstico Estratégico do negócio, nele foram definidos a missão, visão, valores e princípios da organização. A missão da empresa foi constituída pensando em seus clientes, para demonstrar o porquê de a empresa fazer o que faz. A visão dá direcionamento da onde a empresa almeja chegar, com os esforços feitos pelo gestor e colaboradores. Já os valores demonstram o caráter da organização perante a sociedade, moldando a maneira de agir do gestor e colaboradores, evidenciando que os clientes não são apenas os consumidores, mas sim uma parte do todo que é a organização.

No terceiro objetivo foi apresentado o Diagnóstico Empresarial do negócio, nele se faz a análise do ambiente externo e interno da organização, bem como através da Matriz de



Swot foi possível perceber os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças da mesma.

Ainda no terceiro objetivo foi desenvolvido o posicionamento estratégico da empresa analisando os pontos da Matriz de Swot, entrevistas e questionários. A empresa se encontra em desenvolvimento, isso significa que a mesma pode crescer, desenvolver e aumentar a rentabilidade, uma vez que a empresa possui vários pontos fortes, oportunidades e suas fraquezas podem ser transformadas em forças da empresa.

No quarto objetivo buscou-se desenvolver os objetivos estratégicos da empresa, eles auxiliam a aumentar a excelência nos produtos e serviços prestados pela empresa, bem como buscam atender as necessidades dos clientes e da organização. Eles também auxiliam nas conquistas e no direcionamento certo sobre onde se pretende chegar.

Ainda no quarto objetivo foi desenvolvido um plano de ação para a empresa, com o intuito de alcançar os objetivos propostos. O plano de ação auxilia na resolução dos objetivos através de estratégias que direcionam as ações e fazem com que sejam consolidadas.

O quinto e último objetivo, traz para o planejamento estratégico o controle e avaliação dos processos e objetivos traçados pela empresa. Esse controle favorece para determinar se os objetivos foram alcançados, se estão em andamento ou se precisam de alguma correção para serem conquistados.

Ao analisarmos a pesquisa e trabalho desenvolvido observamos que a empresa está em constante mudanças, visto que já buscou alcançar alguns objetivos, como inserir-se nas redes sociais, logotipos, organização do ambiente, entre outros propostos no plano de ação. A empresa ainda necessita de melhorias e precisa adequar a alguns processos, mas está no caminho para obter êxito em suas atividades.

Assim como o plano desenvolvido para a empresa e todo o planejamento sofrem modificações, ou até melhorias, por isso a sugestão da empresa é manter sempre atenta ao mercado, bem como a análise do ambiente interno da organização, lembrando-se que sempre que um objetivo é alcançado surgem novas oportunidades e novos objetivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria M de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

BAFFI, Maria Adelia Teixeira. **Modalidades de Pesquisa Um Estudo Introdutório**. Disponível em: <[http://usuarios.upf.br/~clovia/pesq\\_bi/textos/texto02.pdf](http://usuarios.upf.br/~clovia/pesq_bi/textos/texto02.pdf)>. Acesso em 2 ago. 2021.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRANDONI, Gilberto. Revista Eletrônica De Contabilidade, 2004- DOI: 10.5902/198109466235. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107> >. Acesso 2 ago. 2021.

BARROS, Aidil J. S.; LEHFELD, Aparecida N. de S. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: Estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri-sp: Manole, 2012. 468 p.  
BOTH, Cleusa Lidiane. **Planejamento Estratégico Para a microempresa Eletro Diesel Unigal LTDA**. Trabalho de Conclusão de Curso- URI, Cerro Largo, julho de 2019.

BRASIL. Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília-DF. Disponível em: [http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123\\_2006.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123_2006.htm). Acesso em: 10/07/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2. São Paulo Atlas 2021 1 recurso online ISBN 9788597027549. Acesso em 23/07/2021.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: Fundamento e a aplicação - da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DECARLI, Mariana Oliveira; SANTOS, Gessika Mayara dos; SANTOS, Jandira Pereira dos; DORETO, Daniella Tech; AZEVEDO, Vanessa Lúcia Santos de. Fundamentos da pesquisa em serviço social. Porto Alegre SAGAH 2018, 1 recurso online ISBN 9788595025554.

DAHER, Denilson da Mata; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; DAMASO, Josiane; BOAS, Ana Alice Vilas. As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada. **IX Simpósio em Excelência Gestão e Tecnologia**, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/54716865.pdf>. Acesso em 04/07/2021.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. São Paulo:Atlas 1985 1 recurso online ISBN 9788522466030

DEMO, Pedro. Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DIAS, Fabiane S. **A Lei Geral das MPE**. In: SEBRAE-RO. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/a-lei-geral-das-mpe,07597640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 06/07/2021.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. São Paulo Saraiva 2012 1 recurso online ISBN 9788502146013.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projeto de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597012934.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>.

HAIR Jr., Joseph F; et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Censo Demográfico 2021. Disponível em:

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Estatísticas do cadastro central de empresas: 2019 / IBGE, Coordenação de Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101833.pdf>. Acesso em 02/07/2021.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em 02/07/2021..

Elisabeth Carlsson KOEHLER, Elisabeth Carlsson; PAIVA, Franciele Lemos; BERTI, João Antônio Almeida; GULEWICZ, Tiago; CERVI, João Antônio. **Gestão de Processos: Estudo de Casos em uma Empresa Metalmeccânica**. FEMA, 2016. Disponível em: <http://www.fema.com.br/site/wp-content/uploads/2016/09/5-Gest%C3%A3o-de-Processos-Estudo-de-Caso-em-uma-Empresa-Metalmec%C3%A2nica.pdf>. Acesso em: 04/09/2021.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo Cengage Learning 2015.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 3. São Paulo Saraiva 2016 1 recurso online ISBN 978-85-02-63450-3. Acesso em 25/07/2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. São Paulo Atlas 2011 1 recurso online ISBN 9788522483099. Acesso em 25/07/2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597011845.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. **Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo & gestão**. 2. Rio de Janeiro GEN Atlas 2019 1 recurso online ISBN 9788595150393.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas**. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

LUIS do Santos, Anselmo. DARI Krein, José. BOJIKIAN, Calixtre André. **Micro e pequenas empresas Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento**. IPEA, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [https://www.dbd.puc-rio.br/ipea/livro\\_micro\\_pequenasempresas.pdf](https://www.dbd.puc-rio.br/ipea/livro_micro_pequenasempresas.pdf). Acesso em: 12/07/2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597010770.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. Rio de Janeiro Atlas 2016 1 recurso online ISBN 9788597008821.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes; DUARTE, Francisco Ricardo; CARVALHO, Luis Osete Ribeiro; SOUZA Tito Eugênio Santos. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Petrolina-PE, 2019, 83 p.1 Livro digital. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/LIVRO%20de%20Metodologia%20Cient%C3%ADfica.pdf>. Acesso em 30/06/2021.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. **Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos**. Brasília: Thesaurus, 2016. Disponível em: <http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 03/09/2021.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 34 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração: Evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas**. Rio de Janeiro: Atlas.

PRAÇA, Fabíola Silva Garcia. Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista Eletrônica- Diálogos Acadêmicos-FNSA**, 2015. Disponível em: <[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf)>. Acesso em: 4 nov. 2021.

PINHO, Cicero Aguiar de. **Planejamento Estratégico em indústrias de panificação: uma análise bibliométrica da aplicação de ferramentas e tecnologias em padarias de pequeno porte**. Ouro Preto- MG, Mamografia, 2021. Disponível em: <[https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/3181/6/MONOGRAFIA\\_PlanejamentoEstrat%C3%A9gicoInd%C3%BAstria.pdf](https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/3181/6/MONOGRAFIA_PlanejamentoEstrat%C3%A9gicoInd%C3%BAstria.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2021.

PÔNCIO, Rafael José. O que é Planejamento. *Café com Adm*. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento>>. Acesso em 28 jul. 2021.

REIS, Zenaide Radanesa dos. **MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: A IMPORTÂNCIA DE APRENDER A EMPREENDER**. Rio de Janeiro, Dissertação, 2006. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/000384143%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/000384143%20(1).pdf)>. Acesso em: 3 jul. 2021.

RIBAS, Ademir Juracy Fanfa; FACINI, Marcio Alexandre; TEIXEIRA, Gylmar. **Planejamento Estratégico**. UNICENTRO, Paraná. Disponível em: <<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/882/5/Livro%20-%20Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2021.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 10/07/2021.

SEBRAE. **Três em cada 10 MEI fecham as portas em até cinco anos de atividade no Brasil**. ASN- Agência Sebrae de Notícias, on-line, junho de 2021. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/tres-em-cada-10-mei-fecham-as-portas-em-ate-cinco-anos-de-atividade-no-brasil,7dd6221f9f21a710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em 30 jun. 2021.

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Cândida. **Gestão Estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2013.- ISBN 9788522486366.

SOUSA, Arthur Marinho de. **Proposta de Planejamento Estratégico numa microempresa comercial do ramo de Confecções, segundo o modelo OLIVEIRA (2007)**. Campina Grande- PB, 2012. Disponível em:

<https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1193/1/PDF%20-%20Artur%20Marinho%20de%20Sousa.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SOUZA, Wendel.; QUALHAINI, Eduardo. Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. **Anais...**, São Paulo, SP, maio 2007. Disponível em: <https://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em 26 jun.2021.

STRADIOTO, Morgana. **Planejamento Estratégico para uma microempresa**. Trabalho de Conclusão de Curso, Criciúma, dezembro de 2015. Disponível em:

<<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3667/1/Morgana%20Stradioto.pdf>>. Acesso em 30 jul. 2021.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em Administração**. Ijuí: Unijuí. 2009, 232p. (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## APÊNDICE A

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO QUESTIONÁRIO**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

**TÍTULO DA PESQUISA:** PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MICROEMPRESA FAMILIAR

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar dessa pesquisa: De Satisfação em relação aos Serviços Prestados pela microempresa Familiar Padaria São Cristóvão, desenvolvida por: Diego Andrei Rohte, acadêmico da graduação em administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) campus Cerro Largo, sob orientação do Professor Me. Roberto Schuster Ajala.

O objetivo central do estudo é evidenciar o desempenho e eficiência dos serviços prestados pela empresa Padaria São Cristóvão.

O convite a sua participação deve-se a escolha de você ser cliente ativo da microempresa Padaria São Cristóvão.

A sua participação é de grande importância, pois colabora para ações e melhorias no planejamento estratégico da empresa.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

**O participante não será identificado**, mas caso queira ser identificado, poderá solicitar ao pesquisador.

**A sua participação consistirá em responder um questionário no Google Forms com roteiro determinado.**

O tempo de duração do questionário é de aproximadamente 10 (dez) minutos.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

#### **Benefícios da participação da pesquisa:**

Expor seu pensamento em relação aos serviços prestados pela empresa, identificando assim suas percepções sobre o negócio, possibilitando melhorias na prestação de serviços da empresa.

**Riscos da participação da pesquisa**

Como risco aos participantes da pesquisa, podemos destacar a possibilidade de seu nome ser divulgado por se tratar de um questionário no Google Forms, para amenizar esse risco foi pedido o e-mail ao invés do nome do participante, para poder assim evitar a divulgação do nome completo. Caso o participante sinta-se constrangido com determinada abordagem, ele poderá manifestar a opção de não responder.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. Caso concorde em participar, só marcar uma das opções:

SIM ( ) NÃO ( )

Você não receberá cópia deste termo apenas uma via. Desde já agradecemos a sua participação!

Cerro Largo, 05 de dezembro  
de 2021

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

Contato profissional com o(a) pesquisador(a) responsável:

Tel: 55.99642-4352

E-mail: diegorohte@gmail.com

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 - Chapecó - Santa Catarina – Brasil).

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: \_\_\_\_\_



## APÊNDICE B

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO –ENTREVISTA**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

**TÍTULO DA PESQUISA:** PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MICROEMPRESA FAMILIAR

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar dessa pesquisa: De Satisfação em relação aos Serviços Prestados pela microempresa Familiar Padaria São Cristóvão, desenvolvida por: Diego Andrei Rohte, acadêmico da graduação em administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) campus Cerro Largo, sob orientação do Professor Me. Roberto Schuster Ajala.

O objetivo central do estudo é evidenciar o desempenho e eficiência dos serviços prestados pela empresa Padaria São Cristóvão.

O convite a sua participação deve-se a escolha de você ser cliente ativo da microempresa Padaria São Cristóvão.

A sua participação é de grande importância, pois colabora para ações e melhorias no planejamento estratégico da empresa.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

**O participante não será identificado**, mas caso queira ser identificado, poderá solicitar ao pesquisador.

**A sua participação consistirá em responder um questionário com roteiro determinado.**

O tempo de duração da entrevista é estimado entre 45 minutos e 1 hora.

#### Gravação da entrevista

A entrevista será gravada somente para transcrição das informações e logo após as gravações serão apagadas.

Assinale a seguir conforme sua autorização:

[ ] Autorizo a gravação [ ] Não autorizo a gravação

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas o pesquisador e seu orientador.

Benefícios da participação da pesquisa

Expor o posicionamento da empresa em relação aos seus serviços prestados, relacionamento com os clientes e o que se almeja para empresa, para assim buscar um direcionamento para a elaboração do planejamento.

Riscos da participação da pesquisa

Como risco aos participantes da pesquisa, podemos destacar um possível desconforto em responder aos questionamentos. Para amenizar esse desconforto e neutralizar o risco ao participante, a ideia é sempre deixar o respondente muito a vontade para responder ou não certos questionamentos. Caso o participante sinta-se constrangido com determinada abordagem, ele poderá manifestar a opção de não responder. Essa estratégia será apresentada no início da entrevista para que o entrevistado esteja seguro e confortável para participar da entrevista.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador.

Você não receberá cópia deste termo apenas uma via. Desde já agradecemos a sua participação!

Cerro Largo, 05 de dezembro  
de 2021

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

Contato profissional com o(a) pesquisador(a) responsável:

Tel: 55.99642-4352

E-mail: diegorohte@gmail.com

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 - Chapecó - Santa Catarina – Brasil).

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C

### QUESTÕES PROPOSTAS PARA A ENTREVISTA – DIREÇÃO DA EMPRESA

Este questionário faz parte de um estudo realizado no desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração- Bacharelado pela Universidade Federal da Fronteira Sul– UFFS, com fins exclusivamente acadêmicos. Sua participação é imprescindível para compreender qual o posicionamento atual da MICROEMPRESA Familiar Padaria São Cristóvão em relação ao Planejamento Estratégico.
<b>Entrevista</b>
1) A quanto tempo você está no ramo da panificação?
2) Como você vê sua empresa no dia de hoje?
3) A sociedade muda constantemente, com essas mudanças você se considera atualizado às demandas do mercado?
4) O que precisaria ser mudado para a empresa aumentar suas vendas?
5) Quantos dias difíceis e vontade de desistir você já teve?
6) Você está apto a mudanças?
7) Como é sua relação com os funcionários?
8) Que pontos você considera fortes e fracos na empresa?
9) Quais os objetivos da empresa?
10) O que você espera para empresa daqui a 5 anos?

**APÊNDICE D****QUESTIONÁRIO PROPOSTO PARA PESQUISA -COLABORADORES**

Este questionário faz parte de um estudo realizado no desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração- Bacharelado pela Universidade Federal da Fronteira Sul– UFFS, com fins exclusivamente acadêmicos. Sua participação é imprescindível para compreender qual o posicionamento dos Colaboradores em relação a microempresa Familiar Padaria São Cristóvão.

**Entrevista**

- 1) A quanto tempo você trabalha na empresa?**
- 2) Qual sua função dentro da organização?**
- 3) Como é sua relação com a gestora da empresa?**
- 4) Como você considera o posicionamento da empresa em relação ao negócio?**
- 5) Quais melhorias você considera importante para a empresa?**
- 6) Você acredita que o planejamento estratégico será essencial para a empresa?**

## APÊNDICE E

### QUESTIONÁRIO PROPOSTO PARA A PESQUISA- CLIENTES

Este questionário faz parte de um estudo realizado no desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração- Bacharelado pela Universidade Federal da Fronteira Sul- UFFS, com fins exclusivamente acadêmicos. Sua participação é imprescindível para compreender o nível de satisfação dos clientes da microempresa Familiar Padaria São Cristóvão.

**1) Quantas vezes por semana você costuma frequentar a Padaria São Cristóvão?**

- 1 a 2 vezes
- 3 a 4 vezes
- 5 a 6 vezes
- Diariamente

**2) De modo geral, como você avalia a qualidade do atendimento realizado ao cliente pela empresa?**

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Excelente

**3) Em relação ao tempo do atendimento, você considera:**

- Muito lento
- Lento
- Regular
- Rápido
- Muito rápido

**4) Como você avalia a qualidade dos produtos produzidos pela empresa?**

- Alta Qualidade
- Boa Qualidade
- Média Qualidade
- Baixa Qualidade
- Sem Qualidade

**5) Em relação ao preço dos produtos produzidos pela empresa, você considera:**

- Muito elevado
- Razoável
- Muito baixo

**6) Como você considera o ambiente da empresa?**

- Muito Agradável
- Agradável

<input type="checkbox"/> Poderia ser melhor <input type="checkbox"/> Nada Agradável
<b>7) Você indicaria os serviços ou produtos da empresa para amigos e conhecidos?</b>  <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Talvez <input type="checkbox"/> Com certeza <input type="checkbox"/> Não neste momento
<b>8) Você teria sugestões para melhorar os serviços prestados da empresa?</b>