

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**DIAGNÓSTICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DAS ETAPAS INICIAIS DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DE UMA EMPRESA DE
PANIFICAÇÃO**

**DIAGNOSIS FOR IMPLEMENTATION OF THE INITIAL STAGES OF
STRATEGIC PLANNING FOR THE MANAGEMENT OF A COMPANY BAKERY**

Edemar Luiz Balbinot e Ana Lúcia Vianna Quevedo Acosta

RESUMO

O planejamento estratégico tem sido um bom instrumento de apoio gerencial para a condução adequada das atividades organizacionais, em busca da continuidade, desenvolvimento e crescimento pretendidos pela empresa. O objetivo deste trabalho consistiu na elaboração das etapas iniciais do diagnóstico do planejamento estratégico de uma microempresa. A construção do diagnóstico teve como base o roteiro-síntese utilizando os referenciais de Oliveira (2013) e Terence (2002). Constata-se alcançado o objetivo proposto haja vista que o trabalho já está em uso como instrumento gerencial na gestão do empreendimento, pois permitiu definir a missão, visão, valores, objetivos e análise do ambiente em que a empresa está inserida (pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças), para direcionar a aplicação de esforços e recursos em busca dos objetivos organizacionais definidos. Importa salientar a necessidade de continuidade do trabalho, elaborando o planejamento tático e operacional (SEBRAE, 2015a) registrando que para conseguir sobreviver no mercado é necessário ter planejamento, respeitar a capacidade financeira, manter as finanças pessoais e empresariais separadas, acompanhar a concorrência, pesquisar fornecedores, controlar o estoque, investir em marketing, inovar, apostar em formação e ser fiel aos valores da empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Diagnóstico. Microempresa. Gestão.

ABSTRACT

Strategic planning has been a good management support tool for the proper conduct of organizational activities in search of continuity, development and growth desired by the company. The objective of this study was to draw up the initial stages of diagnosis of the strategic planning of a microenterprise. The construction of the diagnosis was based on the script synthesis using benchmarks Oliveira (2013) and Terence (2002). It appears achieved our objective given the fact that the work is already in use as a management tool in project management, as it allowed to define the mission, vision, values, goals and environmental analysis in which the company operates (strengths and weaknesses weaknesses, opportunities and threats), to direct enforcement efforts and resources in pursuit of defined organizational objectives. It should be noted the need to continue the work, developing the tactical and operational planning (SEBRAE, 2015a) noting that in order to survive in the market is necessary to have planning, respect the financial capacity to maintain separate personal and business finances, track the competition, search suppliers, control inventory, invest in marketing, innovation, invest in training and be true to the values of the company.

Keywords: Strategic planning. Diagnosis. Microenterprise. Management.

1 Introdução

O processo dinâmico do mercado no qual as organizações fazem parte está exigindo cada vez mais a necessidade de que as empresas se mantenham atualizadas em relação à tecnologia e informações sobre os clientes, visando tornar-se e manterem-se competitivas no mercado onde atuam, tendo em vista que é crescente o grau de exigências da clientela quanto aos produtos que adquirem. Dessa forma, necessário se faz adotar um permanente trabalho de incorporação dos avanços que surgem das inovações no mercado e das práticas e procedimentos adotáveis com vistas a alcançar êxito frente à concorrência. E para que isso ocorra de maneira satisfatória é importante que as organizações construam e adotem seu sistema de planejamento estratégico, contendo as estratégias programadas para alcançar os resultados previstos e possibilitar a manutenção da empresa no caminho da competitividade.

Essa necessidade não é um privilégio apenas das grandes corporações. Ela também se faz presente e é de significativa importância no dia a dia das micro e pequenas empresas brasileiras, tendo em vista que as mesmas representam dois terços do total de ocupações existentes no setor privado da economia brasileira (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015).

Os pequenos negócios são cada vez mais importantes para a economia brasileira e já representam 99% de todas as empresas do País. São cerca de 9,2 milhões de pequenos empreendimentos enquadrados no Supersimples e que foram responsáveis pelo acréscimo de 6,7 milhões de empregos com carteira assinada entre os anos de 2002 e 2012. Este universo de pequenos empreendimentos responde por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2015b).

Notícias e informações recentes apontam que o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas vêm diminuindo graças ao trabalho de diversas entidades (SEBRAE, SENAC, SENAE, consultorias) e outros meios de formação de conhecimento da gestão empresarial, estes adquiridos, principalmente, nas instituições universitárias (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2015a). Estes aspectos todos sinalizam que a boa gestão organizacional é a responsável pelo sucesso de parte das empresas desse segmento empresarial.

Este panorama aponta a importância de aproveitar os instrumentos de suporte à gestão administrativa, como o planejamento estratégico, para alcançar maior longevidade das organizações, diante de um cenário que se apresenta praticamente igual para todas as empresas. Então, o problema deste estudo está em: que etapas iniciais são necessárias para o desenvolvimento do diagnóstico para implementação do planejamento estratégico para contribuir na gestão de uma pequena empresa de panificação?

Para realizar este estudo e responder à questão do problema apresentado, foi definido como objetivo elaborar o diagnóstico e as etapas iniciais do planejamento estratégico da microempresa Padaria ABC Ltda. para implementação de acordo com as abordagens teóricas exploradas.

A empresa está constituída pelo casal. Ele com boa experiência prática no ramo e ela concluindo o curso de administração. Esses aspectos subsidiaram a opção de realizar o diagnóstico e formalizar as etapas para implementar o processo de planejamento estratégico da empresa, visando a construção de um instrumento auxiliar de apoio gerencial aos gestores para a continuidade das ações organizacionais visando alcançar os objetivos planejados.

2 A empresa

A Padaria ABC Ltda. é uma empresa por cotas de responsabilidade limitada, regularmente inscrita no cadastro CNPJ, está localizada nesta cidade. Explora o negócio de padaria e confeitaria com predominância de revenda (atividade econômica principal) e como atividade econômica secundária: lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares e fabricação

de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria. Está funcionando há seis meses e atualmente a empresa conta com três colaboradores, além do trabalho do sócio que possui longa experiência no setor de produção.

3 Referencial teórico

Neste tópico é tratado o referencial teórico relativo a planejamento estratégico e estratégia empresarial.

3.1 Planejamento estratégico

Como observa Oliveira (2013), o planejamento estratégico se constitui em uma ferramenta administrativa que tem como objetivo proporcionar um caminho metodológico que estabelece as melhores etapas ou fases a serem seguidas pelas empresas. Normalmente é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos das organizações.

O planejamento estratégico é um instrumento de gestão empresarial utilizado para acompanhar a implementação das atividades planejadas em busca do desempenho esperado da empresa, uma vez que o negócio visa o crescimento e sobrevivência em longo prazo, que somente é e será possível através da rentabilidade (HARTMANN, 2000). Não obstante seja considerado uma ferramenta administrativa, o planejamento estratégico “não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, pois, inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade” (OLIVEIRA, 2010a, p. 38) e, com certeza, o planejamento estratégico não tem a pretensão de apresentar ao gestor um instrumento de como o mesmo deverá administrar a sua empresa no dia a dia, no entanto poderá ajudá-lo a organizar as atividades organizacionais.

A elaboração do planejamento estratégico envolve, entre outras fases, a análise dos ambientes interno e externo e, nesta etapa é que surge a necessidade de conhecer bem o negócio explorado, para que a formulação e adoção de um método tornem possível administrar a empresa visando manter-se no mercado enfrentando seus concorrentes (CAMARGO, 2014).

O diagnóstico empresarial apresenta “como a empresa está” e a partir deste conhecimento os gestores reúnem condições básicas para iniciar o processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico, tomando como base os procedimentos e as informações referentes à realidade interna e externa da empresa (OLIVEIRA, 2010a). Assim, a partir da realização do diagnóstico empresarial e da visão geral da empresa são constituídas as etapas que formam o processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico.

Neste trabalho foi abordado referencial teórico sobre planejamento estratégico, missão, visão, valores, análise externa, análise interna, estratégia empresarial, estratégias funcionais e objetivos que constituirão a base de conteúdo para a próxima etapa, quando será tratada a elaboração e aplicação das etapas iniciais do planejamento estratégico na empresa Padaria ABC Ltda. que explora o negócio de padaria e confeitaria com predominância de revenda (atividade econômica principal) e como atividade econômica secundária: lanchonete, casa de chá, de sucos e similares e fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria.

3.2 Estratégia empresarial

Estratégia é o que a empresa fará para alcançar uma vantagem sobre seus concorrentes, considerando os impactos do ambiente externo, os recursos do ambiente interno e se guiando nos valores definidos na missão de seu negócio para alcançar a visão adotada pela organização (MÜLLER, 2014). Assim, estratégia é o processo pelo qual as organizações - e as pessoas nas organizações - realizam uma finalidade significativa dentro de uma realidade competitiva e com recursos reduzidos (FERENCE; THURMAN, 2012). O conceito de estratégia, segundo Oliveira (2013), contempla as ações formuladas para alcançar de maneira diferenciada os

objetivos estabelecidos.

Como assinalam Thompson Jr. e Strickland III (2003), a estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os administradores põe em prática para atingir o melhor desempenho para a organização. Desse modo, a estratégia é entendida e utilizada para reforçar a posição da organização no mercado, atingir a satisfação dos clientes e alcançar os objetivos de desempenho.

3.3 Tipos de estratégia empresarial

Entre os tipos de estratégia existentes (OLIVEIRA, 2010a), o executivo poderá escolher a que melhor se adapte à situação da empresa, tendo em vista as suas capacidades organizacionais e o objetivo definido. Esse entendimento é importante porque a estratégia escolhida poderá orientar o desenvolvimento da organização por um período de tempo que poderá ser longo.

3.3.1 Estratégia de sobrevivência

Este tipo de estratégia deve ser adotado apenas quando o ambiente e a empresa estejam com muitos pontos fracos e ameaças externas e não exista outro caminho a adotar.

3.3.2 Estratégia de manutenção

A estratégia de manutenção é empregada quando a empresa se encontra em um ambiente com algumas ameaças, mas ela tem um conjunto de pontos fortes que podem ser explorados para possibilitar a sua continuidade. São três as formas deste tipo de estratégia:

- a) estratégia de estabilidade: busca manter um estado de equilíbrio ameaçado;
- b) estratégia de nicho: a empresa procura explorar e dominar um segmento de mercado em que ela está atuando, usando seus recursos para manter alguma forma de vantagem diante dos concorrentes;
- c) Estratégia de especialização: a empresa procura conquistar ou manter a liderança no mercado, concentrando os esforços na expansão de uma única ou em poucas atividades da relação de produtos *versus* mercados.

3.3.3 Estratégia de crescimento

Embora existam pontos fracos, mas se o ambiente apresenta situações favoráveis (oportunidade) que possam ser aproveitadas, os dirigentes da empresa podem explorar esses aspectos positivos, tais como aumentar o volume de vendas, diversificar produtos e serviços, etc. As estratégias referentes à postura de crescimento tratam de inovação e isto acontece quando a empresa procura antecipar-se aos concorrentes lançando novos produtos e serviços. Também é possível usar a expansão que trata de investir nos atuais produtos da empresa, onde há uma situação de sinergia que pode ser aproveitada.

3.3.4 Estratégia de desenvolvimento

A predominância de pontos fortes internos e oportunidades externas favorecem a aplicação desta estratégia, que pode ser utilizada no desenvolvimento da empresa em duas direções principais: a procura de novos mercados e clientes e uso de tecnologias novas (diferentes das que a empresa já utiliza).

A estratégia de desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes modalidades: a) desenvolvimento de mercado; b) desenvolvimento de produtos ou serviços; desenvolvimento financeiro; desenvolvimento de capacidades; desenvolvimento de estabilidade.

No desenvolvimento de mercado a empresa procura aumentar as vendas, explorando outros mercados geográficos ou atuando em outros segmentos do mercado. No desenvolvimento de produtos ou serviços o foco é aumentar as vendas através de produtos ou

serviços melhores, como variação de tamanhos, linhas de produtos, etc. Em se tratando de desenvolvimento financeiro a estratégia busca a associação entre duas empresas onde uma delas apresenta reduzidos recursos financeiros e grandes oportunidades no mercado e a outra tem seu ponto forte na disponibilidade de recursos financeiros, mas é fraca a oportunidade de mercado. A modalidade de desenvolvimento de capacidades refere-se à tecnologia, uma onde delas é fraca e a outra apresenta bom potencial de oportunidades. E, por fim, a estratégia de desenvolvimento de estabilidade trata da associação entre empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes no aspecto mercadológico.

3.4 Estratégias funcionais

As estratégias funcionais (OLIVEIRA, 2010a) tratam da seleção das áreas internas da empresa, nas quais ela vai focalizar as ações decorrentes desse diagnóstico de planejamento estratégico, estimando prazos para alcançar os objetivos pretendidos.

3.4.1 Estratégia de recursos humanos

A estratégia de recursos humanos envolve os aspectos relacionados ao quadro de pessoal, sua capacitação, treinamento, desenvolvimento, remuneração e benefícios.

3.4.2 Estratégia de produção

Nesta estratégia são tratados os pontos referentes ao arranjo físico, controle de qualidade, custos de produção, nível de estoques e entrega dos produtos.

3.4.3 Estratégia financeira

Na parte financeira os pontos relevantes que precisam de atenção especial são referentes à disponibilidade de capital de giro, desinvestimentos, facilidade para obter financiamentos e concessão de crédito aos clientes.

3.4.4 Estratégia de marketing

Os aspectos aqui considerados podem envolver dois pontos. O primeiro refere-se às estratégias para a linha dos atuais produtos, desenvolvimento de novos produtos, qualidade, desempenho e necessidade de substituir ou eliminar alguns deles. O outro aspecto trata do mercado, considerando a determinação de preços dos produtos ofertados aos clientes, processo de vendas, pesquisa de mercado e propaganda.

3.4.5 Estratégia estrutural

Na parte da estrutura as ações envolvem a priorização de organizar e otimizar o uso do espaço disponível para a linha de produção, estoque de produtos, futuras necessidades de ampliação ou investimento em equipamentos para manutenção da boa capacidade de atendimento aos clientes.

4 Procedimentos metodológicos

A metodologia descreve como foi o processo operacional, isto é, a organização sequencial de atividades do estudo foi realizada a partir dos objetivos definidos para o trabalho e chegar ao fim almejado (ROESCH, 1999; GONÇALVES, 2005). O trabalho foi realizado no período de março a junho de 2015 e teve como base levantamento documental e bibliográfico. O estudo foi caracterizado como pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, com utilização da técnica de estudo de caso e observação participante.

O método da pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam interativamente, porque estão inseridos na realidade em estudo. Simultaneamente, há produção e uso do conhecimento. O processo de

pesquisa-ação não existe de forma totalmente padronizada, pois, dependendo da situação social ou do quadro organizacional em que se aplica, os procedimentos e a ordenação das etapas podem variar (SPINK, 1978; THOLLENT, 1997).

A pesquisa documental compreendeu a coleta de informações em documentos da empresa estudada (ROESCH, 1999) e o referencial teórico construído contemplou temas relacionados à missão, visão, valores, análise do ambiente (análise externa abrangendo o conteúdo de oportunidades e ameaças e análise interna envolvendo os pontos fortes e fracos e as áreas funcionais), estratégia e objetivos a partir de pesquisa bibliográfica que, conforme observa a mesma autora, Roesch (1999), implica na seleção, leitura e análise de textos relevantes referentes ao assunto que se deseja estudar. A pesquisa descritiva expõe características de determinados fenômenos e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2004).

Para Roesch (1999) a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Neste caso é passível de utilização da estratégia do estudo de caso. O estudo de caso é uma metodologia que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (YIN, 2010), consistindo em um estudo de um ou poucos objetos, de maneira que permita um detalhamento maior do conhecimento, levando-se em consideração, principalmente, a compreensão do assunto pesquisado, porque todos os aspectos do caso são estudados e, dessa maneira podem aparecer relações que de outra forma não seriam estudadas ou descobertas (LAKATOS; MARCONI, 2010).

5 Estabelecimento da identidade organizacional

Este tópico inicia o referencial teórico sobre as fases que se referem à missão, visão e valores.

5.1 Missão

Todas as organizações são criadas para atender alguma finalidade, oferecer um produto ou serviço à sociedade (CHIAVENATO, 2014a). A missão tem essa finalidade. Ela é o seu propósito, sua razão de ser. Ela procura responder à pergunta: em que negócio a empresa esta atuando? (CHURCHIL; PETER, 2003). Em outros termos, a missão organizacional significa a proposta ou a própria razão de ser e de existir da organização e qual é o seu papel na sociedade (CERTO; PETER, 2010).

Segundo Kotler (2009) uma organização existe para realizar algo e deve buscar sua missão naquilo que faz melhor. A missão de uma empresa pode ser definida a partir da satisfação de alguma necessidade do ambiente externo e não apenas porque oferece algum produto ou serviço.

5.2 Visão

A visão de uma empresa é verificada a partir de um planejamento que determina aonde a empresa pretende chegar. A visão de uma organização é sua imagem no futuro. A maneira como os funcionários e dirigentes enxergam a organização define sua visão (MAXIMIANO, 2009).

Para Costa (2007) a visão não é apenas um sonho, é, isto sim, um modelo mental claro, de um estado ou situação desejável e de uma realidade futura possível. A visão serve para mirar o futuro que a organização deseja alcançar. É a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser (CHIAVENATO, 2014b).

Do ponto de vista de Oliveira (2010a), a visão de uma empresa representa o que ela quer ser no futuro, ou seja, são os limites que os proprietários ou principais executivos conseguem visualizar dentro de um determinado período de tempo mais longo e com abordagem mais ampla. A visão proporciona o grande delineamento do planejamento

estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa.

5.3 Valores

Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma organização, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. A identificação dos valores pode ser considerada de capital importância para uma organização, pois estes representam o “conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa” (OLIVEIRA, 2010a, p. 67). E se estes valores forem efetivamente verdadeiros, podem servir também de sustentação da competitividade da empresa.

De uma forma geral os princípios ou valores são associados a temáticas como clientes, qualidade, comunidade, recursos humanos, ecologia, imagem, inovação e ética. Assim, é possível entender que o desafio das organizações está em transformar os valores, mesmo que aos poucos, em políticas, práticas e padrões de comportamento de uma empresa, a tal ponto que influenciem positivamente o comportamento das pessoas em todas as suas atividades (MÜLLER, 2014).

6 Análise do ambiente

O ambiente empresarial é constituído de um conjunto muito dinâmico no qual atua elevada quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em diversas direções e que mudam com muita frequência, pelo fato de cada uma dessas forças interfere e interage com as demais forças do ambiente (OLIVEIRA, 2013).

Nas palavras de Oliveira (2010a p. 26), ambiente “é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema, o qual corresponde ao foco do estudo”. Assim, o entendimento e análise do ambiente ocorrem através do processo de identificação dos fatores internos e externos da empresa. Ou seja, é a avaliação, a interpretação e a distribuição de informações sobre os elementos ambientais (PAIXÃO, 2012).

As forças encontradas no ambiente empresarial e que possam ter influência na capacidade da empresa para atingir seus objetivos são os componentes que compreendem a identificação e o acompanhamento para análise do ambiente (BENZE; ESCRIVÃO FILHO, 2003). Essas forças são exploradas na análise externa e interna sob o enfoque de oportunidades e ameaças.

6.1 Análise externa

A análise externa se refere à identificação e análise das oportunidades e ameaças que fazem parte do contexto relacionado ao ambiente externo.

Na concepção de Almeida (2010, p. 10) a análise do ambiente externo pode ser considerada como “a etapa mais importante do planejamento estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças”.

6.1.1 Oportunidades

Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições favoráveis para a empresa, favorecendo sua ação estratégica, desde que reconhecidas e a empresa tenha interesse e condições de aproveitá-las satisfatoriamente, enquanto perdurar a mencionada situação (OLIVEIRA, 2013).

6.1.2 Ameaças

As ameaças são forças ambientais representadas por variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar obstáculos ou condições desfavoráveis, mas que poderão ser abrandadas ou absorvidas ou então, pelo menos, adaptar-se a elas, desde que haja

seu reconhecimento em tempo hábil (OLIVEIRA, 2010b).

6.2 Análise interna

A análise interna tem por finalidade evidenciar as qualidades e possíveis deficiências da empresa estudada. Ela compreende os aspectos internos da empresa que podem influenciar de forma significativa seu desempenho presente e futuro. Aqui são referidos os pontos fortes e pontos fracos da organização, diante da atual posição de seus produtos ou serviços frente às práticas de outras empresas do mesmo setor de atuação, isto é, os concorrentes. Em suma, esse procedimento consolida a abordagem estratégica e relativa da análise, uma vez que estará sendo feita uma comparação entre a empresa ora em estudo e os concorrentes (OLIVEIRA, 2013; MÜLLER, 2014).

É através da realização da análise interna, que a empresa verifica seus pontos fortes e seus pontos fracos. No entendimento de Oliveira (2013), durante a verificação dos pontos fortes e pontos fracos da empresa podem ser analisados aspectos relevantes, entre os quais podem ser mencionados:

- a) funções a serem analisadas e desempenhadas pelas diversas áreas da empresa;
- b) aspectos organizacionais;
- c) abrangência dos processos estratégicos, administrativos e operacionais;
- d) níveis e critérios de controle, avaliação e obtenção das informações.

6.2.1 Pontos fortes

Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis pela empresa, que lhe proporcionam uma vantagem operacional diante do ambiente em que ela se encontra inserida, ou seja, o seu ambiente externo (OLIVEIRA, 2010b).

6.2.2 Pontos fracos

Os pontos fracos são as variáveis internas e controláveis pela empresa, que representam desvantagens operacionais frente ao ambiente externo da organização (OLIVEIRA, 2010b).

7 Objetivos

O objetivo é considerado o alvo que a empresa pretende alcançar, ou seja, é o ponto quantificado que a partir de um prazo de realização estabelecido, possa ser alcançado através das ações da empresa, através de seus dirigentes (OLIVEIRA, 2010a; THOMPSON JR.; STRICLAND III, 2003).

Os objetivos de uma empresa podem ser de curto e longo prazo. Os objetivos de curto prazo estabelecem os resultados imediatos e aqueles que a empresa busca alcançar nos próximos dois ou três períodos. E os de longo prazo referem-se a um horizonte superior a três períodos e requerem que a administração da empresa já trabalhe algumas ações agora para atingir mais tarde o desempenho esperado (THOMPSON JR.; STRICLAND III, 2003). Os objetivos e desafios de uma organização podem ser desdobrados em etapas, fases ou passos intermediários para alcançar o que foi planejado (OLIVEIRA, 2010a).

A definição de objetivos e os respectivos prazos estimados para implantação estão descritos no item 8.5. A empresa alinhou como objetivos as etapas das áreas consideradas de ação prioritária, a saber: estratégia de recursos humanos, financeira, estrutural e organizacional.

8 Elaboração do diagnóstico e aplicação da etapa inicial do planejamento estratégico na empresa Padaria ABC Ltda.

O roteiro de formalização e aplicação do diagnóstico do planejamento estratégico para a empresa Padaria ABC Ltda. seguiu as etapas consolidadas no roteiro-síntese (Quadro 1) elaborado por adaptação dos autores, utilizando os referenciais de Oliveira (2013) e Terence

(2002), a seguir apresentado.

Quadro 1 – Etapas da elaboração do diagnóstico e implementação inicial do planejamento estratégico

Etapa 1 – Estabelecimento da Identidade Organizacional		
Estabelecimento da Missão	Estabelecimento da Visão	Definição dos Valores
Etapa 2 – Análise do Ambiente		
Análise Externa		Análise Interna
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidade 2. Ameaças 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pontos Fortes 2. Pontos Fracos
Etapa 3 - Elaboração das estratégias		
Estratégia empresarial		Estratégias funcionais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação da Estratégia Atual 2. Definição da estratégia futura 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos Humanos 2. Produção 3. Finanças 4. Marketing 5. Estrutura
Etapa 4 – Definição dos Objetivos		
Etapa 5 – Elaboração do diagnóstico e implementação da etapa inicial do planejamento estratégico		

Fonte: Autores: adaptação de TERENCE (2002); OLIVEIRA (2013).

8.1 Estabelecimento da identidade organizacional

O estabelecimento da identidade organizacional seguirá os passos propostos no quadro 1, que trata das etapas da elaboração do planejamento estratégico da organização objeto deste estudo.

8.1.2 Missão

A missão da empresa é a razão dela existir e contempla a quem e como ela pretende atender com seus produtos e serviços.

Missão da empresa:

Oferecer produtos e serviços com qualidade, no mercado de panificação e confeitaria, primando por novidades, bom atendimento e satisfação dos clientes.

8.1.3 Visão

A visão de uma empresa representa o que ela quer ser no futuro, serve para visualizar a posição que ela deseja alcançar. É a imagem que a organização define a respeito do seu futuro.

Visão da empresa:

Ser referência no mercado de panificação, prezando sempre pelo atendimento personalizado e oferecendo inovações contínuas, tanto em produtos, quanto em serviços, para superar as expectativas e conquistar a confiança de clientes e fornecedores.

8.1.4 Valores

Os princípios representam o conjunto dos valores fundamentais de uma organização e fornecem sustentação para suas principais decisões. Acolhem conteúdo de significativa importância, uma vez que se referem a questões éticas e morais da empresa.

Os valores representam o conjunto dos princípios fundamentais de uma organização, constituídos por questões éticas e morais da empresa, servem para orientar suas principais decisões.

Valores da Padaria ABC Ltda.

Respeito e valorização dos nossos colaboradores.

Atendimento diferenciado de acordo com as preferências ou necessidades dos clientes.

Relacionamento ético com os clientes e fornecedores.

8.2 Análise do ambiente

A etapa da análise SWOT consiste na sistemática de análise do ambiente externo e interno tendo como finalidade buscar o máximo de informações a respeito das condições dos dois ambientes que formam o cenário no qual a organização está inserida. A análise do ambiente trata da análise externa (oportunidades e ameaças) e da análise interna (pontos fortes e pontos fracos), aspectos de significativa e determinante importância para alcançar os objetivos organizacionais.

8.2.1 Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)

A análise do ambiente abordou a análise externa (oportunidades e ameaças) e a análise interna (pontos fortes e pontos fracos), a partir das constatações dos sócios até o momento, tendo em vista que a empresa foi recentemente adquirida.

Foram considerados os aspectos internos relacionados como as atividades desenvolvidas frente às práticas do mercado e os fatores externos abordando o ambiente de negócios realizados da organização através da análise SWOT (Quadro 2), a partir das informações de dados internos da empresa e conversas informais realizadas entre os sócios da empresa, durante o período da realização deste trabalho.

Quadro 2 - Análise SWOT – Fatores internos e fatores externos

Análise SWOT	
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Horário de funcionamento. ◆ Variedade de produtos. ◆ Atendimento diferenciado. ◆ Conhecimento na área. ◆ Qualidade nos produtos. ◆ Ponto comercial/localização. 	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Reduzido volume de recursos para investimentos. • Espaço físico ainda insuficiente, especialmente para estoque de insumos. • Controle informal dos custos, despesas e volume de estoque de insumos. • Sistema de informação gerencial ainda em fase informal. ◆ Equipamentos ainda necessários para atender o crescimento da demanda.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ampliação de área de produção. ◆ Distribuição de produtos fabricados na padaria/marca própria. ◆ Expandir em outro ponto da cidade/filiais. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Concorrência com forte capital ◆ Carga tributária ainda elevada para esse segmento empresarial. ◆ Entrada de novos concorrentes no mercado. ◆ Reduzida capacidade de investimentos.

Fonte: Elaborado pelos Autores

8.3 Definição da estratégia empresarial

8.3.1 Estratégia inicial e atual

A estratégia inicial adotada pela empresa foi a de manutenção, pois o negócio já existia e foi adquirido pelos sócios recentemente, isto é menos de um ano. Explorando os passos da estratégia de estabilidade, a direção deu continuidade aos serviços prestados aos clientes da padaria, agregando diversos itens ao mix de produtos com o objetivo de evidenciar a existência

de nova direção do empreendimento. Nesse sentido, com a finalidade de marcar presença junto aos consumidores que se mantiveram fiéis e aos que, aos poucos foram retornando, foram feitas alterações do layout no espaço de atendimento tornando visível a mudança da referência empresarial.

8.3.2 Estratégia futura

Para o futuro os dirigentes vislumbram a transição para a estratégia de crescimento, explorando aspectos atinentes ao lançamento de novos produtos e serviços e instalação de filiais de outros pontos da cidade. A empresa está investindo na compra de materiais e equipamentos que permitem o crescente aumento da demanda por seus produtos e ao mesmo tempo, já começa a preparar a empresa para sua estratégia futura (expansão).

8.4 Definição das estratégias funcionais

As estratégias funcionais (OLIVEIRA, 2013) compreendem as áreas funcionais selecionadas (PINHEIRO-SANT'ANA, 2012), os recursos humanos contratados pela empresa (ABREU; PINTO; SPINELLI, 2007; TEIXEIRA, 2000) e as respectivas propostas de ações e principais funções da empresa para alcançar os objetivos traçados, tendo como referência o referencial teórico construído neste trabalho.

8.4.1 Estratégia de recursos humanos

A área de recursos humanos da empresa iniciou quantitativamente restrita às necessidades imediatas para as atividades de produção e atendimento. Considerando que o setor de produção estava a cargo só do sócio da empresa, recentemente foi admitido novo servidor para atuar no setor produtivo e liberar o sócio para as demais atividades administrativas. Essa contratação também resolveu o problema que a empresa enfrentaria caso houvesse algum imprevisto emergencial que impedisse o sócio de trabalhar.

8.4.2 Estratégia de marketing

Por ora foi possível revitalizar o layout externo da fachada da padaria.

8.4.3 Estratégia financeira

Esta área cuidará, com dedicação especial, do ingresso dos recursos financeiros necessários para o pagamento dos compromissos assumidos com a aquisição do ponto comercial e os equipamentos existentes na oportunidade e aqueles necessários para ampliar os equipamentos da área de produção.

8.4.4 Estratégia estrutural

O espaço da estrutura física do empreendimento é reduzido, ocasionando ainda algumas dificuldades, especialmente para estoque de insumos.

8.4.5 Estratégia organizacional

Na estratégia organizacional foram apontados aspectos referentes à carência de instrumentos gerenciais, porque ainda em fase quase que informal, especialmente quanto à apuração de custos de produção e preço de venda.

8.5 Definição de objetivos e prazos respectivos prazos estimados para implantação

A empresa alinhou como objetivos as etapas das áreas consideradas de ação prioritária, a saber:

8.5.1. Estratégia de recursos humanos

Adequou a personalidade jurídica da empresa com a finalidade de facilitar a contratação

de mão-de-obra para atender a demanda dos clientes que cresce paulatinamente.

- ◆ Contratação de auxiliar para o setor de produção.
 - Prazo: Ação já efetivada.
- ◆ Instituir pagamento regular de pró-labore.
 - Prazo: Previsão - Até junho/2015.

8.5.2 Estratégia financeira

- ◆ Manter a programação financeira e a liquidez dos compromissos da empresa em suas atividades normais.
- ◆ Adquirir novos equipamentos na medida em que se fizerem necessários e as condições financeiras o permitirem.
 - Prazo: Em andamento. Já foram adquiridos freezer, ar condicionado, balcão, máquina fatiadeira de pão, fritadeira, todos com recursos originários do resultado da empresa.

8.5.3 Estratégia estrutural

- ◆ Administrar a situação das condições atuais, adequando o volume de estoque físico de matéria-prima e iniciar conversação com o proprietário para avaliar a possibilidade e a oportunidade de ampliar o espaço alugado.
 - Prazo: A partir de abril/2015.

8.5.4 Estratégia organizacional

- ◆ Implementar instrumento gerencial para gestão de custos operacionais.
 - Previsão: É pensamento dos sócios de buscar orientação externa, tão logo possível. Inicialmente a sócia manterá contato com o Núcleo Palotino de Práticas Organizacionais, até pelo fato da sócia ser acadêmica do Curso de Administração da FAPAS.
- ◆ Instituir instrumental para apoiar o processo decisório e criar indicadores de gestão.
 - Prazo: Em andamento e previsão de conclusão até setembro/2015.

A elaboração deste trabalho proporcionou à acadêmica a oportunidade de pesquisar o referencial teórico e vivenciar as diversas fases de construir seu planejamento estratégico. As estratégias e os planos traçados e registrados no documento elaborado para aplicação na fase inicial, constituir-se-ão em hábil instrumento gerencial que guiará a implementação das demais etapas e sua continuidade com o planejamento tático e operacional, com a finalidade de alcançar nos respectivos prazos os objetivos traçados.

9 Considerações finais

A conclusão deste trabalho ressaltou a significativa importância do planejamento estratégico para a continuidade, desenvolvimento e crescimento pretendidos pela empresa. A elaboração do documento teve como base o referencial teórico pesquisado sobre o tema em questão e também contou com a participação da autora nas etapas do trabalho desenvolvido, tendo em vista que ela faz parte dos cotistas da empresa. O delineamento das ações das diversas etapas do trabalho está permitindo aos proprietários aplicarem o conteúdo no dia a dia das atividades organizacionais, já contribuindo para entender e administrar algumas dificuldades que surgiram em alguns momentos.

O objetivo deste trabalho que consistiu na elaboração das etapas iniciais do diagnóstico do planejamento estratégico da empresa estudada, utilizando como base o roteiro-síntese

elaborado por adaptação da autora, utilizando os referenciais de Oliveira (2013) e Terence (2002) constata-se cumprido pelos resultados alcançados.

A escolha deste roteiro, com as adaptações às peculiaridades da empresa e do mercado local, teve como finalidade viabilizar a utilização do diagnóstico de planejamento estratégico como instrumento gerencial na gestão do empreendimento, através definição da missão, visão, valores, objetivos e análise do ambiente em que a empresa está inserida (pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças), para direcionar, desde logo, a aplicação de esforços e recursos em busca dos objetivos organizacionais definidos.

O trabalho realizado evidenciou que a empresa contará, a partir de agora, com este instrumento de apoio para guiar as ações gerenciais, necessitando ainda sua complementação com as fases do planejamento a nível tático e a nível operacional e após consolidado, não utilizá-lo apenas como práticas de gestão duradouras, mas revisá-lo sempre que necessário, para acompanhar se as estratégias definidas estão contribuindo para alcançar os resultados que viabilizem a continuidade exitosa da empresa.

Importa salientar a necessidade de continuidade do trabalho, elaborando o planejamento tático e operacional, que contemplará as recomendações do SEBRAE (2015a) registrando que para conseguir sobreviver no mercado é necessário ter planejamento, respeitar a capacidade financeira, manter as finanças pessoais e empresariais separadas, acompanhar a concorrência, pesquisar fornecedores, controlar o estoque, investir em marketing, inovar, apostar em formação e ser fiel aos valores da empresa.

REFERÊNCIAS

ABREU, Edeli Simioni de; PINTO, Ana Maria de Souza; SPINELLI, Mônica Glória Neumann. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. 2. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Editora Metha, 2007.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BENZE, Rachel Pereira; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa: relato de uma experiência de consultoria de um “grupo de pesquisa acadêmico” em um supermercado de bairro. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3, 2003. Brasília. **Anais** . . . Brasília: UEM/UEL/UNB, 2003, p. 962-979.

CAMARGO, Maria Cristina Rubim. Planejamento estratégico. In: BALCHIUNAS, Denise (Org.). **Gestão de UAN: um resgate do binômio alimentação e nutrição**. 1. ed. São Paulo: Roca, 2014.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**. Volume II. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014a.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014b.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ERENCE, Thomas P.; THURMAN, Paul W. **Estratégia.** São Paulo: Saraiva, 2012.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Avercamp, 2005.

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento estratégico para o gerenciamento total.** 6. ed. Lajeado: Grafoem, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Dados básicos.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=431690>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica.** 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. _____. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **Teoria geral da administração:** uma abordagem prática. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda.** Curitiba: Intersaberes, 2012.

PINHEIRO-SANT'ANA, Helena Maria. **Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição.** Rio de Janeiro: Editora Rubio, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Mortalidade das pequenas empresas diminui. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/mortalidade-das-pequenas-empresas-diminui-diz-sebrae>>. Acesso em: 25 mar. 2015a.

_____. Pequenos negócios respondem por 99% dos empreendimentos no país Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/mortalidade-das-pequenas-empresas-diminuiu-diz-sebrae>>. Acesso em: 07 mar. 2015b.

SPINK, P. **Pesquisa-ação e a análise de problemas sociais e governamentais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Editora Blücher, 1978.

TEIXEIRA, Suzana Maria Ferreira Gomes et al. **Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição.** São Paulo, SP: Editora Atheneu, 2000.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, SP.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICLAND III, A. J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto A: Bookman, 2010.