

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ERICK SOUZA DE MELO
SARAH COSTA FLORES**

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
MICROEMPRESA. O CASO DE UMA DOCERIA EM VOLTA
REDONDA**

**VOLTA REDONDA
2020**

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
MICROEMPRESA. O CASO DE UMA DOCERIA EM VOLTA
REDONDA**

Projeto de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do UniFOA como requisito à obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Alunos:

ERICK SOUZA DE MELO

SARAH COSTA FLORES

Orientador:

Prof.^a MSc. Daniele Santos de
Oliveira Archanjo de Souza

VOLTA REDONDA

2020

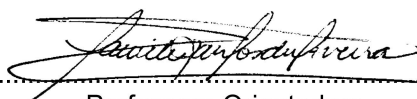
FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICRO EMPRESA. O CASO DE UMA DOCERIA EM VOLTA REDONDA**

Elaborado por Erick Souza de Melo - Matrícula: 201610204 e Sarah Costa Flores - Matrícula: 201610656 foi apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora via Plataforma *Microsoft Teams*, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Engenharia de Produção.

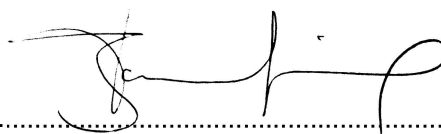
Aprovada em 24 de novembro de 2020.

Banca Avaliadora:



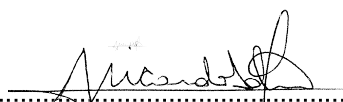
Professora Orientadora

Prof. M.Sc. Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza, UniFOA



Professora Avaliadora

Prof. M.Sc. Byanca Porto de Lima, UniFOA



Professor Avaliador

Prof. M.Sc Sergio Ricardo Bastos de Mello, UniFOA

*Dedicamos este trabalho aos
nossos pais, mestres e professores
pela colaboração e paciência.*

AGRADECIMENTOS

À Instituição pelo ambiente criativo e amigável que nos proporciona. A professora orientadora, pela orientação, apoio e confiança. Aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. À empresa por nos proporcionar a oportunidade de desenvolver o projeto. A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

RESUMO

Com o surgimento da pandemia e a necessidade do isolamento social, grandes empresas optaram pela redução de custos por meio da demissão em massa de seus funcionários. Fato este que resultou em uma elevação considerável da taxa de desemprego, proporcional a um aumento na criação de micro e pequenas empresas lideradas, em sua maioria, por pessoas com baixo nível de escolaridade. Para isto, faz-se necessário a utilização de técnicas e ferramentas que auxiliem na melhoria dos processos e como consequência o aumento da rentabilidade. Este artigo apresenta a aplicação do planejamento estratégico em uma microempresa do ramo de doces localizada em Volta Redonda. O propósito é acompanhar, organizar e verificar possibilidades de ganhos de produtividade. Como resultado da implementação do plano estratégico foi possível identificar que a empresa obteve um aumento de faturamento em torno de 45% e elevação da base de clientes em 132%.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Produtividade. Microempresa.

ABSTRACT

With the emergence of the pandemic and the need for social isolation, large companies have opted for cost reduction through the mass dismissal of their employees. This resulted in a considerable increase in the unemployment rate as well as to an increase in the creation of micro and small companies generally led by people with low levels of education. For this, it is necessary to use techniques and tools that help the improvement of processes and consequently increase profitability. This article presents the application of strategic planning in a micro enterprise in confectionary market located in Volta Redonda. The purpose is to monitor, organize and verify possibilities of productivity gains. As a result of the implementation of the strategic plan it was possible to identify that the company obtained an increase in revenues of around 45% and an increase in the customer base of 132%.

Keywords: Strategic planning. Productivity. Micro enterprise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ambiente total da empresa.....	23
Figura 2: Organograma da Doceria de Volta Redonda.....	30
Figura 3: Fluxograma dos processos da Doceria de Volta Redonda.....	31
Figura 4: Valores da Doceria de Volta Redonda.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo conceitual dos 5W2Hs.....	26
Quadro 2: Análise SWOT da Doceria de Volta Redonda.....	34
Quadro 3: Objetivos e metas da Doceria de Volta Redonda.....	35
Quadro 4: Estabelecer um sistema de delivery sólido e eficaz.....	38
Quadro 5: Ampliar o ambiente de trabalho.....	39
Quadro 6: Investir em eletrodomésticos.....	40
Quadro 7: Ampliar mão de obra.....	41
Quadro 8: Introduzir a loja em aplicativos de pedidos.....	41
Quadro 9: Ampliar a visibilidade da loja.....	42
Quadro 10: Consolidar parcerias.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação com base no faturamento anual.....	27
--	----

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1: Produtividade.....	18
Equação 2: <i>Payback</i>	20
Equação 3: <i>Payback</i> da Doceria de Volta Redonda.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cadastro de produtos por mês.....	43
Gráfico 2: Cadastro de clientes por mês.....	44
Gráfico 3: Faturamento do mês.....	44
Gráfico 4: Gasto com materiais.....	45
Gráfico 5: Produção (Quantidade vendida/mês).....	45
Gráfico 6: Tendência da venda de bombom.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Problema Abordado.....	16
1.2	Justificativa.....	16
1.3	Objetivo.....	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivos Específicos.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Produtividade.....	17
2.1.1	Custo.....	19
2.1.1.1	Classificação quanto à variabilidade.....	19
2.1.1.2	Classificação quanto à facilitação de atribuição.....	20
2.1.1.3	Período de payback.....	20
2.2	Planejamento estratégico.....	20
2.2.1	Etapas do Planejamento estratégico.....	21
2.2.1.1	Identidade organizacional.....	21
2.2.1.1.1	Missão.....	21
2.2.1.1.2	Visão.....	22
2.2.1.1.3	Valores.....	22
2.2.1.2	Análise dos ambientes.....	22
2.2.1.2.1	Matriz SWOT.....	24
2.2.1.3	Definir metas e objetivos.....	25
2.2.1.4	Definir plano de ação.....	25
2.2.1.5	Mensurar e acompanhar resultados.....	26
2.3	Microempresa.....	26
3	METODOLOGIA.....	29
3.1	Estudo de caso.....	29
3.1.1	Características da empresa.....	29
3.1.2	Diagnóstico estratégico.....	31
3.1.3	Elaboração do Planejamento estratégico.....	32
3.1.3.1	Definição da identidade organizacional.....	32
3.1.3.2	Análise dos ambientes.....	33
3.1.3.3	Definição de metas e objetivos.....	35
3.1.3.4	Definição do plano de ação.....	37
3.1.3.5	Mensuração e acompanhamento dos resultados.....	43
4	CONCLUSÃO.....	47
	REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2019 surgiu na China, uma nova variação do SARS-CoV-2 totalmente desconhecido pela ciência que aos poucos foi se espalhando pelo mundo. Em 2020 diversos países decretaram o isolamento social para evitar a contaminação em massa desse vírus sendo que no Brasil diversas empresas não conseguiram se manter rentáveis durante este período de portas fechadas e optaram por diminuir seu quadro de funcionários ou que decretar falência.

Com isso o nascimento de microempresas familiares surgiu com a finalidade de servir como suplemento de renda ou uma possibilidade de se tornar uma renda principal. De acordo com a Pesquisa GEM (2010), 53,5 % de empreendedores apresentam somente ensino médio completo, portanto não possuem conhecimento teórico relacionado a abertura e administração de empresas.

É de se esperar de uma microempresa é a maior facilidade de inovação e mudanças, pois por ser de pequeno porte espera-se que o resultado ocorra de maneira mais rápida, possibilitando uma análise se a mudança está no caminho certo ou não. Da mesma maneira, os consumidores também estão em constante mudança de estilos e gostos, neste caso a vantagem de obter um número reduzido de clientes em comparação a grandes empresas permite que a microempresa possa conhecer melhor sua clientela e o processo de fidelização ocorra de forma mais espontânea.

Atualmente pode-se considerar que o mercado está gradativamente mais competitivo e, por consequência, os clientes mais criteriosos, exigentes e informados. Sendo assim, o que se espera dos produtos das microempresas é que possam transmitir a sua essência, que sejam de qualidade e consigam suprir a necessidade das organizações e as expectativas dos consumidores.

A etapa de criação de uma empresa familiar pode gerar soluções que beneficiarão toda a família. Contudo, para que isso seja possível, é preciso saber separar a relação profissional da relação pessoal, pois os laços afetivos podem atrapalhar no desenvolvimento do trabalho.

Com o início do empreendimento surgem também dificuldades em administrar os recursos, clientes e produtos. Com o decorrer do tempo e aumento da demanda de trabalho, algumas microempresas não são capazes de administrar sua produção e realizar o gerenciamento financeiro, resultando em prejuízos ou até mesmo a falência.

Além disso é de responsabilidade dos próprios fundadores a realização das tarefas da empresa como por exemplo, a comunicação com o cliente, elaboração dos produtos, cotação com fornecedores e a gestão de funcionários. Sendo assim, o acúmulo de atividades diárias por eles efetuadas, resultam na inobservância do planejamento e a organização do negócio.

Em alguns casos, pode-se ocorrer também de que o administrador não queira realizar um planejamento por acreditar que irá perder tempo e por não conseguir compreender o valor de organizar um plano para o futuro, alegando que o futuro é incerto e que não podem prever o dia de amanhã. Neste contexto, percebe-se a grande relevância do planejamento estratégico para que ocorra o sucesso, todavia sua realização não é simples e requer disponibilidade e comprometimento de toda a equipe.

As organizações contemporâneas utilizam o planejamento estratégico com o objetivo de aumentar sua receita, como forma de complemento às metas e ganhos. O planejamento se faz necessário, pois se todas as atividades da empresa não forem trabalhadas em conjunto o desempenho do serviço não será eficaz.

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada no auxílio da criação e da execução de uma estratégia para assim poder atingir objetivos dentro de uma organização. Este método pode ser utilizado por qualquer tipo e tamanho de organização, posto isto é necessário que haja uma pessoa qualificada e que compreenda seus elementos para que a empresa possa se tornar uma referência no mercado competitivo.

O estudo apresentado neste artigo surgiu a partir da necessidade de a empresa conseguir se manter no mercado competitivo, gerir sua produção e administrar seu negócio. Objetivando o aumento do lucro, retorno financeiro do investimento inicial e uma maior qualidade e eficiência para os clientes.

1.1 Problema Abordado

A microempresa em que este estudo foi desenvolvido trata-se de uma pequena doceria situada na cidade de Volta Redonda, que começou seus serviços em junho de 2020. O foco em conquistar espaço no ramo, atrair clientes, organização interna e manter a qualidade de seus produtos são pontos extremamente importantes para alcançar seus propósitos.

Para atingir os objetivos propostos, este estudo utilizará um plano estratégico, cujo objetivo é minimizar gastos sem perder qualidade e mantendo uma boa gestão administrativa.

1.2 Justificativa

A pesquisa justifica-se pela necessidade de auxiliar a microempresa a coordenar adequadamente sua atuação e buscar melhores resultados com a utilização do planejamento estratégico. Possibilitando assim uma melhor colocação no mercado e encontrar uma forma mais acessível de se operar.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo é elaborar um planejamento estratégico para a empresa e verificar possibilidades de ganhos de produtividade.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer o negócio, seu nicho de atuação no mercado e seu histórico;
- Levantar dados de produção;
- Desenhar o processo;
- Elaborar o planejamento estratégico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Produtividade

Para Taylor (2020), propiciar a completa prosperidade ao patrão e, simultaneamente, ao empregado, deve ser considerado o principal objetivo da Administração. Em relação ao empregador ou patrão, o termo “prosperidade” compreende o desenvolvimento e evolução de diferentes ramos do negócio, a fim de que seja eterno.

O mesmo autor ressalta que, “prosperidade” no tocante ao empregado, baseia-se em salários mais elevados do que os adquiridos em média. Contudo, estes conceitos entram em conflito pois o mundo industrial acredita não ser possível alcançar a semelhança de interesse entre as duas classes.

De acordo com o livro “Os princípios da Administração Científica” (2020), Frederick Taylor apresenta alguns princípios cruciais da Administração Científica. São eles:

- Princípio de Planejamento – A etapa de planejamento das atividades passará a ser realizada pela direção e não mais pelos operários com a finalidade de abolir métodos empíricos e implementar procedimentos científicos e comprovados.
- Princípio de Aptidão – Consiste na seleção cuidadosa de trabalhadores que estejam aptos para adotar novos métodos em detrimento daqueles que possuem dificuldades de adaptação aos novos procedimentos.
- Princípio de Controle – Capacitação dos colaboradores aos novos métodos empregados por meio da constante fiscalização e monitoramento da direção, oferecendo bonificações por produtividade e realização de procedimentos de forma correta.
- Princípio de Execução – Baseia-se na divisão justa e igualitária de trabalho e responsabilidade entre a direção e o operário.

Segundo Moreira (2008), alguns gerentes e administradores ainda não estão muito seguros sobre o significado principal do termo “produtividade”, mesmo após a

evolução da economia global no contexto pós Segunda Guerra Mundial. Sendo que esta expressão já vinha sendo praticada há cerca de um século.

Moreira (2008) caracteriza a produtividade como o aproveitamento efetivo dos recursos, assim sendo, por meio da redução de custos e da maximização da capacidade produtiva. Enquanto Slack (2018) a define como a relação entre os elementos diretamente necessários para a produção (Inputs) e a quantidade de unidades fabricadas (Outputs).

É possível observar na Equação 1 como a produtividade de uma empresa pode ser mensurada.

$$Prod_t = \frac{Q_t}{I_t} \quad (1)$$

Onde:

$Prod_t$ = Produtividade no período t

Q_t = Quantidade produzida no período t

I_t = Elementos utilizados no período t, na obtenção da produção Q

Slack (2018) diz que a redução de custos de inputs é um dos meios de aumentar a produtividade desde que ocorra a manutenção dos níveis de outputs. Por exemplo, uma empresa que produz máscaras cirúrgicas poderá transferir sua operação para países em que o custo da mão de obra seja mais economicamente acessível.

Moreira (1991) relata que para um determinado sistema de produção, a definição de sua produtividade é a relação entre os produtos produzidos em um determinado período e os insumos usados. Com base na quantidade e natureza dos insumos utilizados, a convenção define produtividade em duas categorias:

- Produtividade parcial: É quando apenas um dos insumos utilizados é considerado, assim pode-se dispor a produtividade da energia, do capital,

da mão-de-obra, das matérias-primas etc. Sendo que a mais usada é a produtividade da mão-de-obra

- Produtividade total: É um nome usado ao considerar os insumos de mão-de-obra e capital que são somadas conforme determinadas regras para fornecer uma medição de insumo único. Embora a palavra "total" seja mantida por razões históricas, é utilizada de forma incorreta.

2.1.1 Custo

De acordo com Berbel (2017) e Pereira (2014), custo está relacionado a todo gasto necessário em bens ou serviços para a produção de produtos e serviços.

Existe uma variedade de modos para classificar custos, em relação as empresas, a maneira de se classificar custo e despesas seria a separação dos gastos em categorias. Nas quais esses custos podem estar ligados ao tamanho da empresa onde elas buscam estratégias para que possam construir uma classificação ideal (corretas) destes custos, em função da necessidade de que haja qualidade na compra e venda de seus produtos e serviços (ANTONI, 2017).

Martins (2003) registra duas classificações de custos mais usuais, tais como: Classificação quanto à variabilidade e Classificação quanto à facilidade de atribuição.

2.1.1.1 Classificação quanto à variabilidade

Também conhecida como variação e função do volume de vendas. Essa classificação mostra como é a interação do custo com o volume de produto ou serviço, e ela se subdivide em duas ou três categorias:

- Custo variável: São custos que variam de acordo com a produção do produto ou serviço prestado. Nesse caso a matéria prima, por exemplo.
- Custo fixo: São custos constantes, não dependem da quantidade da produção ou de serviço prestado. Um exemplo seria a limpeza e conservação da estrutura da empresa.
- Custo misto: São custos que tem tanto uma parte de custo fixo quanto uma parte de custo variável. Por exemplo a energia elétrica, pois a distribuidora cobra uma taxa mínima mesmo sem consumir num período.

2.1.1.2 Classificação quanto à facilitação de atribuição

Pode ser chamada também de classificação quanto à apropriação ao produto ou ao serviço, é a identificação de um custo e a localização dele onde realiza a produção ou do serviço prestado. Pode ser subdivido em:

- Custo direto: São custos ligados diretamente ao produto ou ao serviço. Como exemplo o custo de mão de obra.
- Custo indireto: São os custos que não estão diretamente ligados ao produto. O uso de água, por exemplo.

2.1.1.3 Período de *payback*

De acordo com Souza (2014) o período de *payback* corresponde com o retorno do investimento inicial realizado em um determinado prazo. Em outras palavras é o tempo necessário para igualar as entradas de caixas com o valor do investimento. Para calcular o *payback* é preciso dividir o investimento inicial pelo fluxo de caixa, representada pela Equação 2.

$$Payback = \frac{Investimento}{Fluxo\ de\ caixa} \quad (2)$$

2.2 Planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2018), pode-se evidenciar três tipos de planejamento, são eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O mesmo autor define o planejamento estratégico como uma atividade administrativa que concede base metodológica para assessorar a empresa a encontrar a direção a ser seguida mais adequada. Além disso, deseja aprimorar o nível de interação com os fatores externos, bem como agir de uma forma diferente e moderna.

Andrade (2016) relata que o planejamento estratégico é de responsabilidade daqueles com os cargos mais importantes da empresa, pois assim é possível ver,

iniciar e alcançar os objetivos. Porém, para que ocorram resultados é necessário a participação de todos os níveis da organização.

Para Fischmann e Almeida (2018) e Chiavenato (2003) o processo para se executar um planejamento estratégico se parece com o ato de refletir com o que foi efetuado no passado e pensar no que pode ser feito no futuro.

Estes mesmos autores ratificam que o planejamento estratégico é uma análise mais minuciosa, com o objetivo de aumentar o nível de conhecimento sobre a organização. Desta forma pode-se estabelecer suas oportunidades, ameaças, seus pontos fracos e fortes com a finalidade de fundamentar seu objetivo central.

2.2.1 Etapas do Planejamento estratégico

Andrade (2016) diz que todo método tem etapas que devem ser seguidas, assim como o desenvolvimento do planejamento estratégico tem as suas próprias etapas.

2.2.1.1 Identidade organizacional

Segundo Andrade (2016, p. 23), o êxito ou ruína de uma instituição depende da competência em compreender e atender as necessidades atuais e futuras de seus clientes.

Neste contexto, o mesmo autor relata que o primeiro passo de realização do plano estratégico consiste em definir claramente qual será a visão, missão e os valores da empresa. Logo, é possível direcionar os trabalhos da corporação e fundamentar as estratégias necessárias durante seu tempo de existência.

Segundo Cruz (2019) é a etapa inicial onde é realizada a definição da identidade da empresa, contudo caso já exista é conveniente que intercorra uma revisão. Com isso será definido a visão, missão e valores da empresa.

2.2.1.1.1 Missão

Para criar a missão da organização, é necessário tornar explícita a razão pela qual a empresa foi criada. Pereira (2010) e Lucca (2013) definem missão como real motivo de ser, propósito de existir, além de representar o segmento que a empresa quer seguir e o papel que deseja desempenhar em seu negócio.

Guazzelli e Xarão (2019) ainda agregam que a missão define qual será a posição da organização em relação a concorrência e a sua conduta estratégica, que corresponde a maneira mais correta de conquistar seus objetivos.

2.2.1.1.2 Visão

Segundo Fernandes e Berton (2005) e Andrade (2016), a definição da visão da empresa constitui-se de uma circunstância desejada em um futuro que represente uma meta ousada e que sirva também como uma forma de orientação para a definição dos objetivos e realização da missão.

Além disso, Kuazaqui (2016) acrescenta que a visão possibilita reconhecer as barreiras que a instituição pode enxergar em médio prazo para então esboçar o planejamento estratégico.

2.2.1.1.3 Valores

Para Guazzelli e Xarão (2019) os valores são as crenças, princípios e virtudes que a organização identifica que são certas ou erradas e que seus componentes precisam ter para conduzir as ações e as operações da empresa.

Oliveira (2018) diz que é importante estabelecer bons e íntegros valores, pois desta maneira é possível aumentar os níveis de qualidade nos processos e melhores resultados do planejamento estratégico nas empresas.

2.2.1.2 Análise dos ambientes

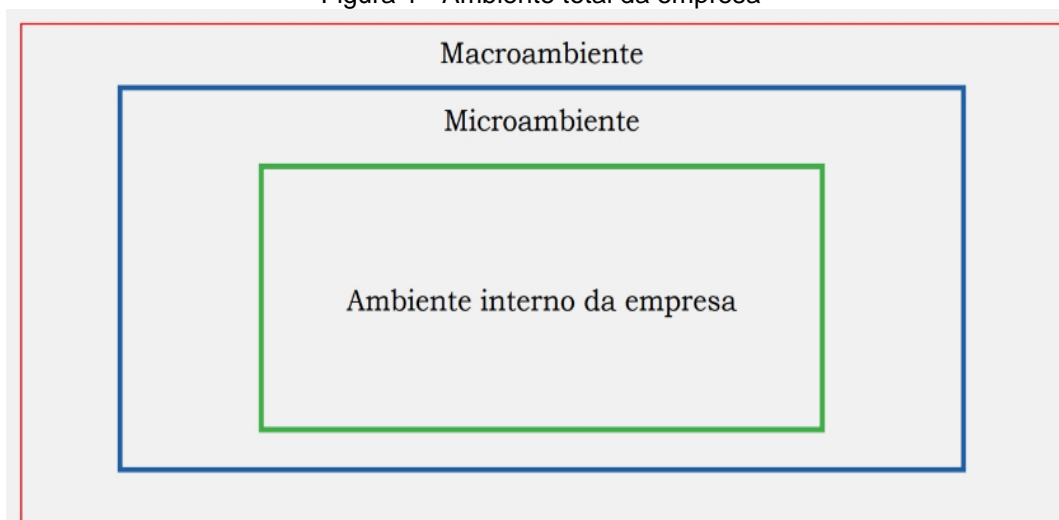
Segundo Oliveira (2018), a análise dos ambientes externos tem o objetivo de estudar o vínculo da empresa com o ambiente externo existente em relação a oportunidades e ameaças. Deve identificar os componentes que são considerados importantes do ambiente e, posteriormente, examiná-los no que se refere a oportunidades e ameaças da empresa.

Já a análise dos ambientes internos, de acordo com o mesmo autor, tem o propósito de enaltecer as qualidades e as carências da empresa, isto é, pontos fortes e fracos devem ser definidos por efeito da atual posição dos seus produtos no mercado. Para a análise deve comparar outras empresas do mesmo ramo de atividades, concorrentes diretas ou potenciais.

Toda empresa que desenvolve um planejamento estratégico deve-se levar em conta a análise dos ambientes interno e externo, também conhecido como microambientes, pois podem condicionar o ambiente e as possíveis ações de seus stakeholders. Além do mais, o planejamento estratégico situa-se sobre muitas variáveis que não são controláveis, ocorrências que não depende da empresa (KUAZAQUI, 2016).

Na Figura 1 abaixo é representado visualmente os ambientes.

Figura 1 - Ambiente total da empresa



Fonte: Kuazaqui (2016)

Kuazaqui (2016) além de definir os ambientes como interno e externo, acrescenta a ideia de macroambiente.

- Ambiente interno: Engloba todos os membros internos da empresa, este grupo é responsável para que as atividades sejam executadas com qualidade e devem estar adequadamente anexadas e incentivadas ao plano da organização.
- Ambiente externo: Também chamado de microambiente, por ser próximo da empresa e de suas atuações é necessário preservar um nível de

relacionamento empresarial, pois este ambiente é formado por fornecedores, distribuidores e concorrentes.

- Macroambiente: É relacionado com as variáveis incontrolláveis, aquelas nas quais a empresa não tem poder de ação, como por exemplo a economia e a tecnologia. Entretanto a organização deve ser flexível a essas ações e mudanças.

Para Pereira (2010) a parte mais importante de cada análise é poder reunir tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo.

2.2.1.2.1 Matriz SWOT

A fim de um entendimento mais aprofundado dos ambientes organizacionais, é comum se utilizar a ferramenta de análise SWOT, essa matriz é ótima para poder desenvolver e entender uma organização, uma tomada de decisão ou situação de qualquer categoria de negócios. Além de fornecer uma boa estrutura com o objetivo de rever a estratégia, produto, projeto ou pessoa, o posicionamento e o rumo da empresa (HOFRICHTER, 2017).

Sendo reconhecida como Matriz SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças). Essa matriz tem por objetivo agrupar os itens que são considerados como Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças e, desta forma, definir e entender a posição da organização no mercado (PEREIRA, 2010).

O uso desta análise possibilita para organização uma melhor visualização dos seus ambientes externos e internos, desta maneira permite que ela possa potencializar o seu desempenho para, posteriormente, suprir as necessidades do mercado (ARAÚJO; VITA; FACHINI; TOFOLI, 2015).

Segundo Cruz (2019) e Lima (2009) são analisados os pontos fracos e fortes da empresa para sustentar a montagem de dois planos. O primeiro plano é o das oportunidades que usa os pontos fortes a seu favor, já o segundo plano é o das ameaças que utiliza os pontos fracos para identificá-los e assim descobrir suas fraquezas ou para verificar a possibilidade de coexistência entre elas por um determinado período.

2.2.1.3 Definir metas e objetivos

As metas e os objetivos das empresas necessitam que sejam definidas de uma maneira mais provocadora e audaciosa, porém não devem fugir dos limites conhecidos pela empresa. Portanto precisam ser quantitativos, qualitativos e não podem fugir dos prazos definidos no planejamento (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

Os mesmos autores ainda relatam que as metas são utilizadas como um guia para as empresas seguir no caminho a fim de que possam cumprir a missão e a visão da organização.

De acordo com Oliveira (2018) o objetivo é um propósito a ser alcançado, com um tempo pré-determinado para a sua realização e um responsável definido, que necessitará de um esforço extra para sua conclusão. Além disso, as metas são as etapas que precisam ser finalizadas para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

2.2.1.4 Definir plano de ação

A ferramenta 5W2H é um dos recursos mais utilizados para a definição de um plano de ação. Sua utilização permite uma visualização das ações do desenvolvimento dos projetos e um melhor registro delas. Com esta ferramenta é possível ter uma visão global da equipe que está atuando e dos dados que são necessários na implantação dos projetos (FRANKLIN; NUSS, 2006).

Guazzelli e Xarão (2019) complementam que plano de ação é uma metodologia usada para promover a capacidade da organização na busca de melhores práticas que as levam à excelência. Por esse motivo quem decide a realização dos planos dentro da empresa são os gestores.

Candeloro (2008) diz que a ferramenta 5W2H seria como um checklist utilizado para que os coordenadores tenham total controle das operações executadas e para dispor um controle sobre elas. Cada letra equivale uma palavra em inglês: What (o que), Who (quem), Where (onde), Why (por quê), How (como) e How much (quanto custa), que pode ser demonstrado pelo Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 Modelo conceitual dos 5W2Hs

Pergunta	Significado	Pergunta instigante	Direcionador
What?	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
Who?	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
Where?	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
When?	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
Why?	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/o motivo
How?	Como?	Como será feito?	O método
How much?	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: Seleme e Stadler (2012)

2.2.1.5 Mensurar e acompanhar os resultados

Segundo Oliveira (2018) a importância de acompanhar os resultados é fundamental para identificar as falhas ou problemas e assim solucioná-los. Além disso, é necessário verificar se os resultados obtidos estão próximos dos objetivos propostos e checar se as estratégias que foram tomadas estão gerando os resultados esperados.

Nesta etapa é onde deve implementar, acompanhar e controlar o planejamento estratégico e então a organização começa a receber os resultados e por fim realiza o seu planejamento (GUAZZELLI, 2019).

De acordo com Pereira (2010) para conduzir a implementação, acompanhar e controlar o planejamento estratégico é necessário a formação de uma equipe própria para a sua realização. Esta equipe precisa ter amparo de toda a organização e estar institucionalizada pela Coalizão Dominante Formal (CDF)¹ da organização, pois somente assim poderá atingir o objetivo maior.

2.3 Microempresa

¹ CDF - São todas aquelas pessoas que ocupam cargos na estrutura da organização; que detêm poder, principalmente sobre a linha hierárquica que está abaixo delas.

Segundo Longenecker (2020), Microempresa é definida como um negócio com potencial limitado para auferir lucros consideráveis. Diversas empresas deste porte são conhecidas, popularmente, como empresas de estilo de vida, pois proporciona ao proprietário um estilo de vida desejado, apesar de que a quantia de lucro depende exclusivamente do esforço praticado.

De acordo com o Sebrae (2013), a Lei Geral das Microempresas e empresas de pequeno porte, instituída em pela lei complementar nº123/2006, visa a regulamentação de um atendimento descomplicado e diferenciado a esta categoria. Além disso, a Lei geral estabelece a uniformização do conceito de Micro e pequenas empresas por meio do enquadramento com base em sua renda bruta anual.

Isto posto, em 2008 foi concebida a Lei complementar 128/2008, sendo possível destacar como principal objetivo a redução da taxa de empreendedores informais. O Microempreendedor Individual ou “MEI”, é um empresário que arrecada, no máximo, R\$81.000,00 por ano. Além disto, o MEI permite a contratação de um empregado, fora a necessidade de operar em uma das mais de 500 atividades permitidas para a categoria.

A Lei Geral estabelece uma seguinte classificação conforme Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Classificação com base no faturamento anual

Porte	Faturamento Anual	Quantidade de funcionários
MEI	Até R\$81.100,00	Até 1 funcionário
Microempresa	Até R\$360.000,00	Até 9 funcionários
Empresa de pequeno porte	Acima de R\$360.000,00 e igual ou abaixo de R\$4.800.000,00	De 10 a 49 funcionários
Empresa de médio porte	Acima de R\$4.800.000,00 e igual ou abaixo de R\$300.000.000,00	De 50 a 99 funcionários
Grandes empresas	Acima de R\$300.000.000,00	100 ou mais funcionários

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

Uma das ações da Lei Geral foi a implementação de um regime tributário próprio para pequenos negócios, atualmente conhecido como Simples Nacional (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições de Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte). Este novo tributo baseia-se na atenuação da carga de impostos e na desburocratização de processos de cálculo e recolhimento.

Contudo, em 2008, com a atualização da Lei Geral que passou a reconhecer o Microempreendedor Individual, a única despesa necessária para esta categoria é o pagamento mensal de uma taxa de R\$ 47,70 (Comércio ou Indústria), R\$ 52,70 (prestação de Serviços) ou R\$ 53,70 (Comércio e Serviços).

Segundo Bortoli Neto (1997), questões de cunho estratégico representam 80% dos problemas nas micro e pequenas empresas, sendo que 20% são por desprovimento de recursos. Com isto é possível perceber o potencial de crescimento de competitividade e sobrevivência das empresas está rigorosamente ligado à estratégia.

É possível frisar que esta variante de empreendimento é de suma importância no Brasil, contudo possui alta taxa de falência.

As micro e pequenas empresas possuem um papel de destaque no país. Em 2001 as MPEs representavam 23,2% do Produto Interno Bruto – PIB – brasileiro. Já em 2011, este percentual passou para 27%. Em valores absolutos da época isto significava um aumento de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011. Com isto, a sobrevivência das MPEs tornou-se importante para o desenvolvimento econômico do país. Todavia, pesquisas apontam que no ano de 2010 58% das empresas de pequeno porte encerraram as suas atividades antes de completar cinco anos [...] (COSTA; LEANDRO, 2016, p. 2).

A falência do microempreendedor, a baixa produtividade e pobre desempenho provém da ausência de planejamento e perspectiva de futuro da empresa.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso descritivo de abordagem qualitativa a ser realizado em uma Doceria localizada no município de Volta Redonda no estado do Rio de Janeiro. Em relação aos objetivos, este estudo é definido como descritivo.

A pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira, nem tão profunda como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos. (BEUREN, 2003, p. 81).

Prodanov e Freitas (2013) e Silva e Menezes (2005) relatam que pesquisa qualitativa não exige a utilização de técnicas ou métodos estatísticos, sua principal fonte para poder coletar dados é o mundo real e o pesquisador é a chave fundamental. É uma relação que não se pode separar a área objetivo e a subjetividade do sujeito que não se expressa em números.

Gil (2002) define estudo de caso como um modo de pesquisa bastante utilizada nas ciências sociais e biomédicas. É um estudo muito profundo e fatigante de um ou mais objeto, de forma que possibilite seu vasto e específico conhecimento

Deste modo, este trabalho torna explícito como deve ser realizado o desdobramento do planejamento estratégico na empresa e circunstâncias necessárias para a efetivação do mesmo.

3.1 Estudo de caso

Neste capítulo será comentado o estudo de caso escolhido para a dissertação deste trabalho, para iniciar será apresentado a empresa a ser estudada e posteriormente será desenvolvido um planejamento estratégico de acordo com as necessidades da empresa em questão, cujo seu segmento é do ramo alimentício (doceria).

3.1.1 Características da empresa

Este estudo aborda o desenvolvimento de um planejamento estratégico em uma empresa real, contudo optou por manter seu real nome em sigilo, sendo assim será usado o nome fictício “Doceria de Volta Redonda”.

Por influência da pandemia do novo Corona Vírus, em junho de 2020, a Doceria de Volta Redonda iniciou suas atividades em solo nacional, onde duas irmãs criaram essa empresa como forma de obtenção de renda extra.

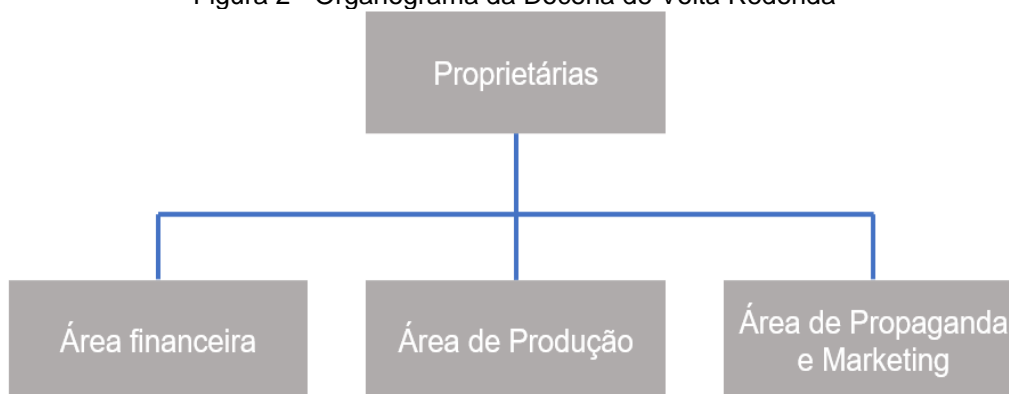
Anterior ao surgimento do vírus no Brasil, uma das irmãs eventualmente realizava vendas de doces de modo informal. Pelo fato de uma delas já ter a experiência na produção de doces, ambas optaram por abrir sua própria empresa, dividindo investimentos, contas e atividades.

Atualmente, as decisões estratégicas e criativas encontram-se centralizadas em dois gestores, sem a existência de um planejamento estratégico oficial. Além disso, fica a cargo das proprietárias todas as demais funções gerenciais e administrativas da empresa, como por exemplo, o setor financeiro, produção e marketing.

Por conta disso há um grande interesse da empresa na elaboração e execução de um planejamento estratégico, a fim de assegurar efetividade nas tomadas de decisão, otimizar recursos e o aumento gradual de produtividade.

O entendimento da divisão hierárquica da empresa em evidência é ilustrado na Figura 2 pelo organograma abaixo.

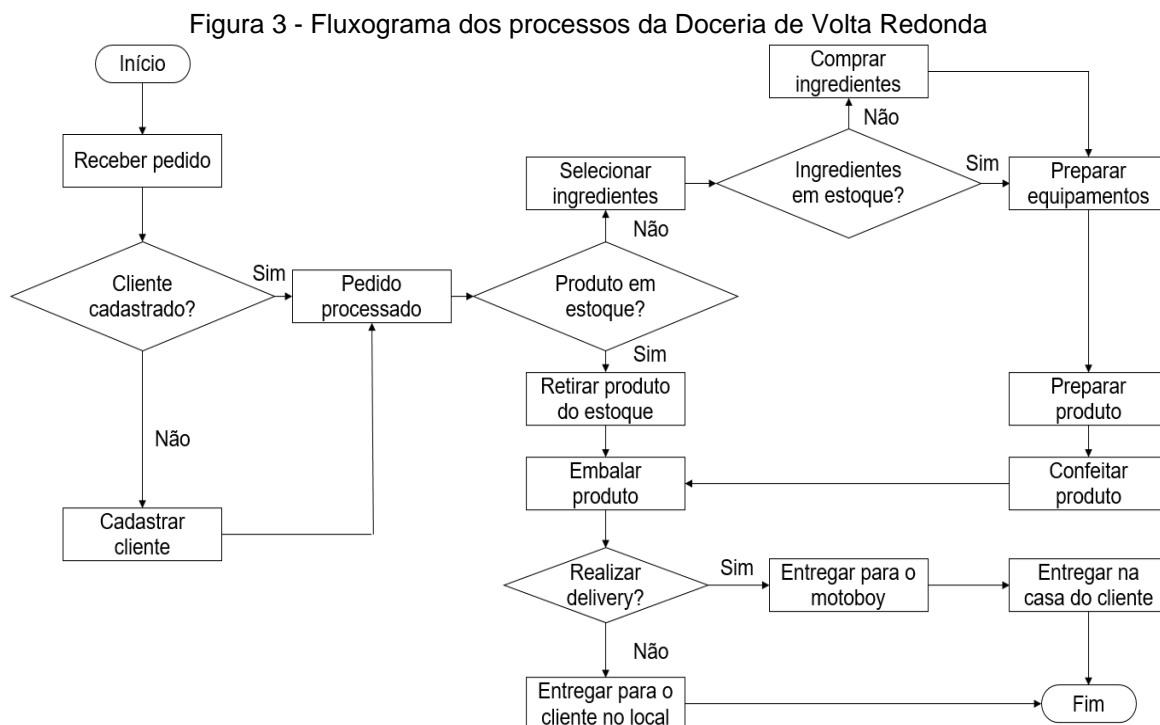
Figura 2 - Organograma da Doceria de Volta Redonda



Fonte: Elaborado pelos autores

Para uma melhor visualização da produção da Doceria foi elaborado um fluxograma onde mostra o mapeamento dos processos. Dessa maneira é possível entender a sequência de etapas do processo de fabricação dos doces, além de auxiliar

no controle e organização da empresa. Pode-se conferir o fluxograma da Doceria na Figura 3 logo abaixo.



Fonte: Elaborado pelos autores

3.1.2 Diagnóstico estratégico

A primeira etapa para a realização do planejamento estratégico consiste no diagnóstico estratégico, por meio dele a empresa irá conhecer as informações fundamentais e assim poder utilizar-se das vantagens do planejamento.

Para construir esse diagnóstico foi preciso responder a duas perguntas encontradas no livro “Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos” (Pereira, 2010, p. 55), que para se adequar a empresa estudada, foram modificadas da seguinte forma: “Este é o momento certo para a empresa iniciar um Planejamento Estratégico?” e “Os proprietários sabem que será obrigatório a participação no desenvolvimento do planejamento estratégico?”.

A resposta da primeira pergunta foi realizada a partir de uma reunião online com as proprietárias e foi constatado que, por ser um período atípico para a economia, ser uma microempresa nova no mercado e que não está passando por dificuldades

financeiras e nem conflitos internos, o momento é ideal para a realização do planejamento estratégico.

A segunda pergunta foi feita durante a mesma reunião e as proprietárias reconhecem a importância da existência de um planejamento estratégico para o futuro da empresa. Um ponto a ser destacado é que uma das proprietárias possui graduação em administração e mostrou-se disposta a contribuir com o desenvolvimento do planejamento.

Com a conclusão do diagnóstico estratégico, é possível iniciar a próxima etapa que consiste na elaboração do Planejamento Estratégico.

3.1.3 Elaboração do planejamento estratégico

Nesta etapa será desenvolvido o planejamento estratégico para a Doceria de Volta Redonda com o propósito de alavancar a sua consolidação no mercado e aumentar sua produtividade.

3.1.3.1 Definição da identidade organizacional

Para definir a identidade organizacional da Doceria, foi realizada uma reunião no dia 15 de agosto de 2020 por meio de videoconferência, explicando ao proprietário qual é o conceito de identidade organizacional, missão, visão e valores, e a importância para a organização.

Depois de explicar cada etapa necessária para um entendimento completo, um *brainstorming* foi conduzido para determinar a missão, visão e valores. No final da reunião, foi posteriormente determinada a seguinte identidade organizacional para a Doceria.

- Missão

“Produzir doces de qualidade, gerando satisfação aos nossos clientes e orgulho à nossa equipe.”

- Visão

“Ser referência em doces, buscar sempre inovações e novos sabores para atender melhor nossos clientes.”

- Valores

Os valores são apresentados na Figura 4 a seguir.

Figura 4 - Valores da Doceria de Volta Redonda



Fonte: Elaborado pelos autores

- Trabalhar sempre com **seriedade**;
- Ter **respeito** dentro da equipe e principalmente com os clientes;
- Dispor de **ética** profissional para a solução de qualquer eventualidade;
- Produzir produtos com **qualidade** para satisfazer os clientes.

3.1.3.2 Análise dos ambientes

Para a realização dessa etapa, utiliza-se a matriz SWOT, que é uma importante ferramenta que auxilia na execução dessas análises. Seu uso é relevante por ser altamente eficiente em trazer bons resultados para diferentes tipos de organizações (independente do ramo de atuação). Além disso, principalmente porque ajuda novos empreendedores a entender o mercado em que atuam.

Na prática, o ambiente é dividido em duas partes: ambiente externo, onde se encontra as oportunidades e ameaças, e ambiente interno onde estão os pontos fracos e pontos fortes.

Para a elaboração da matriz SWOT, foi realizada uma videoconferência no dia 22/08/2020 para explicar ao proprietário a função, a importância da matriz SWOT e como construí-la. Em seguida, foi desenvolvida a seguinte matriz representada pelo Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Análise SWOT da Doceria de Volta Redonda

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Análise interna	<ul style="list-style-type: none"> • Material de qualidade; • Sem despesa de aluguel; • Interação por meio de rede social; • Utilização de maquinário especial; • União e qualificação da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de entregas deficiente; • Pouco espaço físico; • Não possui website com a exposição e vendas de produtos; • Falta de eletrodomésticos; • Possui pouca mão de obra.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Análise externa	<ul style="list-style-type: none"> • Temporada de festas (páscoa, Dia dos Namorados etc.); • Flexibilidade no pagamento; • Possibilidade de expandir seus negócios; • Aumento da procura por produtos de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos valores dos insumos; • A sazonalidade do preço do leite e derivados; • Aumento da concorrência; • Não reconhecimento do valor cobrado pelos produtos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação ao ambiente interno, a empresa tem poder de controle sob o mesmo, e quando um ponto forte é encontrado, o ideal é mantê-lo e trabalhar para que ele fique cada vez mais forte. Contudo, ao se deparar com o ponto fraco é preciso contorná-lo e tentar diminuir seus efeitos ao máximo.

Já ao ambiente externo, a empresa não tem controle nenhum perante a ele, isto posto, é preciso apenas acompanhar e controlar para que assim possa utilizar as oportunidades e evitar as ameaças.

3.1.3.3 Definição de metas e objetivos

Depois de analisar os ambientes internos e externos através da Matriz SWOT, é possível identificar as informações necessárias para elaborar as estratégias futuras que a organização pretende alcançar. Por conseguinte, com a ajuda de objetivos e metas a serem atingidos e, subsequentemente, um plano de ação para auxiliá-los a obter seus objetivos.

Os objetivos apresentados a seguir foram desenvolvidos a partir dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, com o propósito de melhorá-los e superá-los e assim atingir o sucesso.

Junto com as proprietárias, metas e objetivos são definidos no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 - Objetivos e metas da Doceria de Volta Redonda

OBJETIVO	METAS
Estabelecer um sistema de delivery sólido e eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir 2 mochilas e 2 caixas térmicas apropriadas para transporte de bolos e tortas – prazo: novembro de 2020 • Contratar 1 motoboy em tempo integral – prazo: janeiro de 2021
Ampliar o ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Montar 1 escritório para a recepção de clientes – prazo: novembro de 2020 • Montar 1 cozinha industrial – prazo: fevereiro de 2021 • Construir 1 pia maior com 2 cubas – prazo: fevereiro de 2021 • Dobrar o espaço de estoque – prazo: fevereiro de 2021

Investir em eletrodomésticos	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir 2 batedeiras – prazo: fevereiro de 2021 • Adquirir 1 refrigerador e 1 forno industrial – prazo: março de 2021
Aumentar mão de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar 2 funcionários para auxiliar na cozinha e no escritório – prazo: maio de 2021
Introduzir a loja em aplicativo de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastrar a loja no <i>Ifood</i>² ou criar aplicativo próprio – prazo: maio de 2021
Aumentar a visibilidade da loja	<ul style="list-style-type: none"> • Inaugurar uma loja física em um local acessível e movimentado – prazo: outubro de 2021 • Colocar propagandas em rádios e ônibus – prazo: novembro de 2021
Consolidar parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer parcerias com fornecedores de matéria-prima – prazo: outubro de 2021

Fonte: Elaborado pelos autores

3.1.3.4 Definição do plano de ação

Após a definição dos objetivos e metas é necessário realizar o plano de ação, pois desta maneira será possível orientar suas atividades de forma que suas metas sejam atingidas. Assim como identificar, organizar e controlar as ações que serão necessárias para a plena execução do planejamento estratégico.

O desenvolvimento e preenchimento de um plano de ação tem como objetivo impedir que algumas ações sejam esquecidas ou que outras ações sejam executadas

² Ifood é uma empresa brasileira fundada em 2011, atuante no ramo de entrega de comida pela internet.

tardiamente, além disso, também possibilita identificar os responsáveis diretos para cada tarefa.

A partir disso, para uma melhor visualização das ações a serem tomadas e para desenvolvimento dos objetivos, foram elaborados os planos de ações contidos nos Quadros 4 ao 10 a seguir.

Quadro 4 - Estabelecer um sistema de delivery sólido e eficaz

Objetivo 1 - Estabelecer um sistema de delivery sólido e eficaz						
5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Adquirir 2 mochilas e 2 caixas térmicas apropriadas para transporte de bolos e tortas.	Para transportar os produtos com segurança, qualidade e preservando a temperatura.	Proprietária 1	Em lojas online ou lojas físicas em Volta Redonda	Novembro de 2020	Pesquisar preços e modelos em lojas online e físicas. Ao achar o produto mais acessível, realizar a compra.	R\$ 150,00
Contratar 1 motoboy em tempo integral.	Para realizar entregar durante o funcionamento da doceria.	Proprietária 1	Na cidade de Volta Redonda	Janeiro de 2021	Anunciar vaga para motoboy em sites de anúncio de emprego e redes sociais.	Zero.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 5 - Ampliar o ambiente de trabalho

Objetivo 2 - Ampliar o ambiente de trabalho						
5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Montar 1 escritório para a recepção de clientes.	A fim de ter um ambiente privado para conversas de negócios e confortável para os clientes.	Proprietária 2	Na Doceria	Novembro de 2020	Disponibilizar uma sala de seu estabelecimento e equipar com as mobílias de escritórios.	R\$ 850,00
Montar 1 cozinha industrial.	Com o intuito de aumentar sua produção assim como a qualidade de seus produtos.	Proprietária 1	Na Doceria	Fevereiro de 2021	Adquirir equipamentos.	R\$ 1.200,00
Construir 1 pia maior com 2 cubas	Para aumentar a capacidade de limpeza dos utensílios e ter espaço para armazená-los.	Proprietária 2	Na Doceria	Fevereiro de 2021	Comprar uma pia em loja especializada.	R\$ 250,00
Dobrar o espaço de estoque	Desta forma será possível armazenar mais produtos e matérias primas.	Proprietária 2	Na Doceria	Fevereiro de 2021	Utilizar um cômodo maior para que o espaço no ambiente da empresa seja suficiente, possibilitando a colocação de móveis para o armazenamento dos produtos.	R\$ 700,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 6 - Investir em eletrodomésticos

Objetivo 3 - Investir em eletrodomésticos						
5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Adquirir 2 batedeiras	Pois assim será possível aumentar a produção e produzir mais de um tipo de doce ao mesmo tempo.	Proprietária 1	Em lojas online ou lojas físicas em Volta Redonda	Fevereiro de 2021	Pesquisar preços e modelos em lojas online e físicas. Ao achar o produto mais acessível, realizar a compra.	R\$ 550,00
Adquirir 1 refrigerador e 1 forno industrial	Com o refrigerador irá aumentar o local de armazenamento de produtos e doces que necessitam de temperaturas baixas e com o forno irá produzir uma maior quantidade de doces.	Proprietária 2	Em lojas online ou lojas físicas em Volta Redonda	Março de 2021	Pesquisar preços e modelos em lojas online e físicas. Ao achar o produto mais acessível, realizar a compra.	R\$ 2.300,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 7 - Aumentar mão de obra

Objetivo 4 - Aumentar mão de obra						
5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Contratar 2 funcionários para auxiliar na cozinha e no escritório.	Para auxiliar na produção e na administração da doceria.	Proprietária 1	Na Doceria	Maio de 2021	Anunciar as em sites de emprego, entrevistar os candidatos e escolher os melhores que se adequam a vaga.	Zero.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 8 - Introduzir a loja em aplicativos de pedidos

Objetivo 5 - Introduzir a loja em aplicativos de pedidos						
5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Cadastrar a loja no <i>Ifood</i> ou criar aplicativo próprio.	Para facilitar os pedidos dos clientes e o recebimento dos mesmo para a doceria.	Proprietária 2	Na Doceria	Maio de 2021	Pesquisar preço da assinatura do aplicativo <i>Ifood</i> ou fazer orçamento com um profissional especializado para criar o próprio aplicativo de pedidos. O que for mais em conta e prático será o escolhido.	R\$ 150,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 9 - Aumentar a visibilidade da loja

Objetivo 6 - Aumentar a visibilidade da loja						
5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Inaugurar uma loja física em um local acessível e movimentado.	Com o intuito de alcançar mais clientes, ter um ponto fixo e que gere mais lucro.	Proprietária 2	Em Volta Redonda	Outubro de 2021	Procurar em imobiliárias lojas para alugar em bairros comerciais e movimentados.	R\$ 1.400,00
Colocar propagandas em rádios e ônibus	Desta forma mais pessoas irão conhecer a doceria, trazendo mais possíveis clientes.	Proprietária 1	Em Volta Redonda	Novembro de 2021	Pagando os direitos a propaganda das estações de rádios e empresas de ônibus.	R\$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 10 - Consolidar parcerias

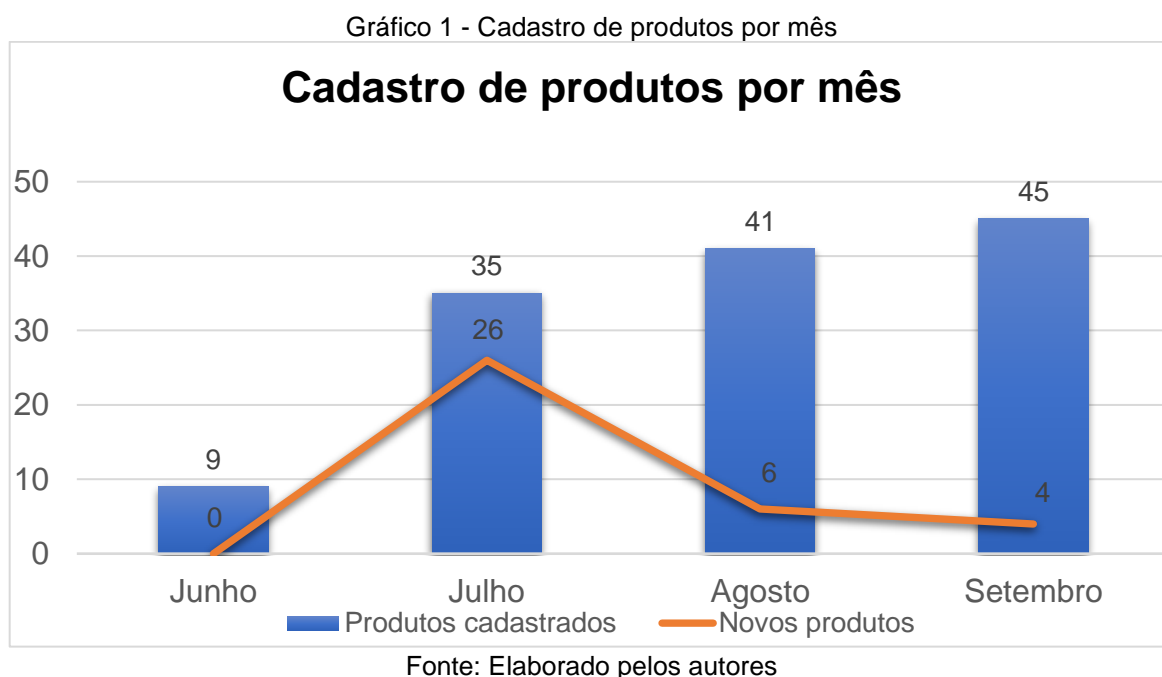
Objetivo 7 - Consolidar parcerias						
5W					2H	
What?	Why?	Who?	Where?	When?	How?	How much?
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Fazer parcerias com fornecedores de matéria-prima.	Pois o custo da matéria-prima será mais em conta do que a compra em mercados da região.	Proprietária 2	Em Volta Redonda	Outubro de 2021	Entrar em contato com os fornecedores das matérias-primas e oferecer uma proposta de compra.	R\$ 500,00

Fonte: Elaborado pelos autores

3.1.3.5 Mensuração e acompanhamento dos resultados

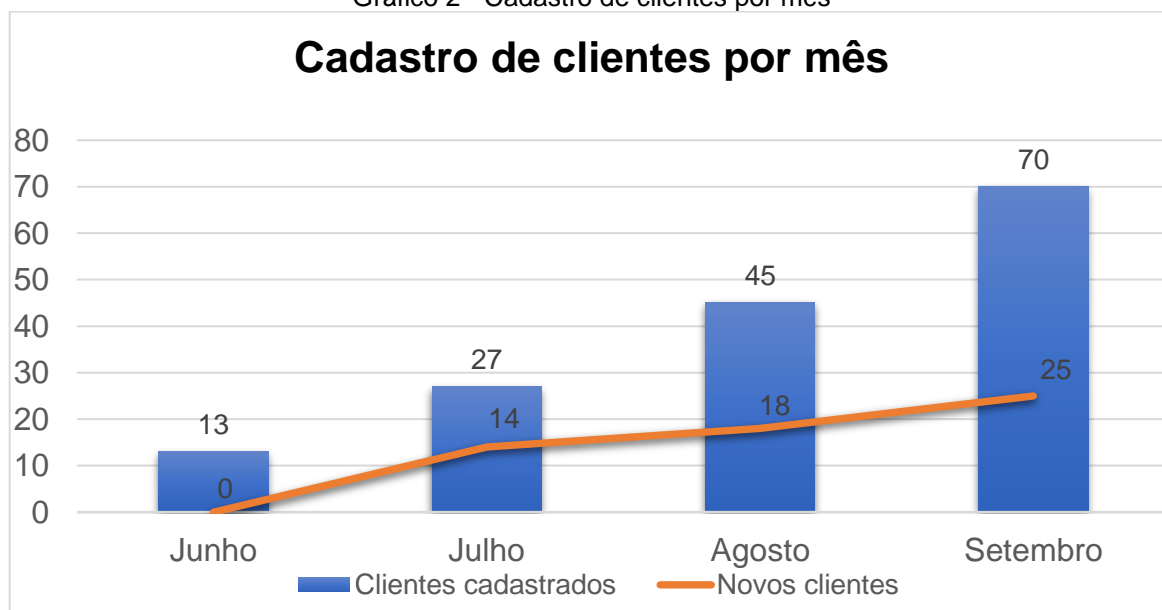
A próxima etapa envolve a análise dos resultados obtidos durante o estudo. Portanto, a fim de monitorar e controlar os resultados, alguns dados importantes foram coletados para verificar a eficácia da utilização do planejamento estratégico.

No Gráfico 1 é apresentada a quantidade de produtos disponíveis na doceria e a quantidade de novos produtos lançados a cada mês.



No Gráfico 2 está disposto o número de clientes que a doceria possui e o número de clientes que ela ganhou a cada mês. Pode-se perceber que a cada mês ganha-se em média de 15 a 20 clientes e houve um acréscimo total de 132% na base de clientes no período correspondente de julho a setembro.

Gráfico 2 - Cadastro de clientes por mês



Fonte: Elaborado pelos autores

No Gráfico 3 é possível observar o faturamento total mensal, ficando evidente o crescimento em média de 45% do faturamento entre os meses de junho e setembro. Outra observação é a elevação do faturamento no mês de agosto, resultado da alta procura pelo do Dia dos Pais, onde a doceria realizou promoções e lançou novos produtos especiais para a data.

Gráfico 3 - Faturamento do mês



Fonte: Elaborado pelos autores

No Gráfico 4 foi posto o gasto que a doceria teve na compra de materiais para a confecção e de embalagem de produtos. É possível notar o baixo valor gasto em junho e o alto valor gasto em agosto pelo mesmo motivo dito anteriormente no Gráfico 3.

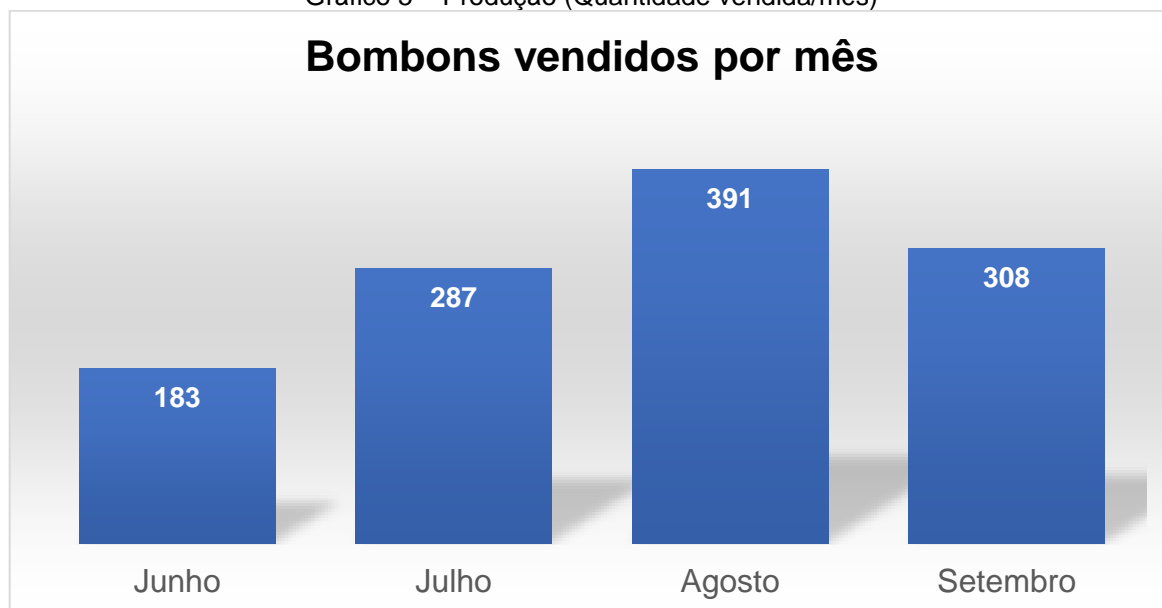
Gráfico 4 - Gastos com materiais



Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 5 representa a quantidade de bombons vendidos por mês, esse produto foi selecionado, pois é o item mais vendido na doceria. O gráfico tem por objetivo mostrar a crescente venda do produto que se tornou conhecido do público.

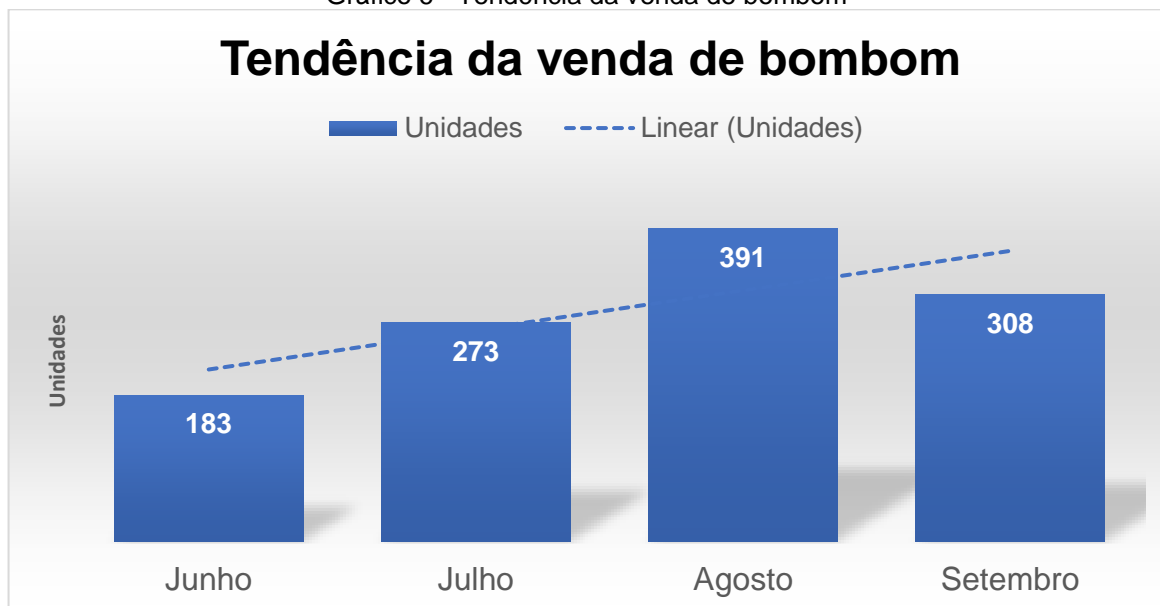
Gráfico 5 – Produção (Quantidade vendida/mês)



Fonte: Elaborado pelos autores

No Gráfico 6 mostra que a linha de tendência das vendas dos bombons está positiva, ou seja, a projeção de vendas para o próximo mês tende a ser maior que os anteriores.

Gráfico 6 - Tendência da venda de bombom



Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar todos os gráficos é notório que o planejamento estratégico influenciou nos resultados da empresa, pode-se constatar que a doceria manteve o foco e conseguiu em poucos meses aumentar em 5 vezes o número de clientes cadastrados e aos poucos está produzindo e faturando cada vez mais.

Uma outra fonte de análise é o resultado do cálculo do *payback*. Com o intuito de ter conhecimento de quanto tempo haverá o retorno do investimento para concluir todos os planos de ações. Foi então necessário somar todos os custos contidos nos planos de ações e dividir pela média do fluxo de caixa. Com o resultado foi constatado que o capital investido retornará em aproximadamente 8 meses. Representado pela Equação 3 abaixo o *payback* da Doceria de Volta Redonda.

$$\text{Payback} = \frac{9050}{1200,85} = 7,53 \quad (3)$$

4 CONCLUSÃO

A doceria estudada é um exemplo típico de microempresa. A estrutura é extremamente simplificada, as contas pessoais se misturam com as contas corporativas, há muita informalidade e está com foco quase que totalmente concentrado na operação e sobrevivência.

Nesse caso, é difícil para um microempresário encontrar tempo para planejar, pensar no futuro da empresa, onde está e que caminho deve tomar. No entanto, se ele não fizer exatamente isto, pode estar sentenciando a sua empresa à falência.

É nessa circunstância que este trabalho tenta ajudar os microempreendedores a resolver essa complexa equação por meio da implementação de um planejamento estratégico que possibilitou um melhor conhecimento acerca dos clientes e de seus hábitos de compra, além de definir como o estabelecimento deseja ser identificado.

Logo, com a definição da identidade organizacional, a marca passou a ser mais reconhecida ocasionando o aumento da taxa de novos clientes por mês por meio de campanhas promocionais em redes sociais e da oferta de produtos diferenciados com maior valor agregado.

Este método define a missão, visão, análise interna e externa, metas, estratégia e plano de ação que, neste caso, foi efetivado por meio de diversas reuniões e *brainstormings*. Todo esse processo proporciona a empresa uma visualização do caminho de sucesso, o que o torna mais fácil de ser alcançado.

Dessa forma, o planejamento estratégico fornece aos gerentes um amplo entendimento de suas capacidades e limitações. As técnicas de planejamento estratégico indicadas no estudo auxiliaram os gestores a reconhecer suas particularidades e, então convertê-las em diferenciais competitivos em relação aos concorrentes, conduzindo suas ações e propiciando o foco em resultados.

Pode-se concluir que o uso do método de planejamento estratégico tornou-se importante, pois permitiu detectar os pontos fortes e fracos da empresa que possibilitou uma melhor investigação das causas raízes dos pontos de melhoria. Além disto, contribuiu para o desenvolvimento dos planos de ação da empresa de forma

clara, direta e objetiva, evidenciando o papel do gestor neste processo, atingindo assim o objetivo geral desta pesquisa.

Portanto, todo o trabalho pode ser considerado como tendo seus objetivos plenamente realizados porque todos os alvos propostos na concepção do projeto foram resolvidos e desenvolvidos ao longo do processo de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo R. de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ARAÚJO, Jaqueline C.; VITA, Kamila; FACHINI, Marcela G.; DUARTE, Rosieli L.; TOFOLI, Eduardo T. **Análise SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial**. V Encontro científico e simpósio de educação unisalesiano. Lins, p 1-15, outubro 2015.
- BERBEL, José D. S. **Introdução à Contabilidade e Análise de Custos**. São Paulo: Editora STS, 2017.
- BEUREN, Ilse M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BORTOLI NETO, Adelino. A virada dos pequenos. **Revista PEGN**, n. 100, p. 37, 1997
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, Aline P. N. da; LEANDRO, Luiz A. de L. **O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Rio de Janeiro, 2016.
- CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico: Uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019.
- FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luis F. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUAZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sagah, 2019.
- HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2017. E-book.
- KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

LIMA, Rinaldo J. B. **Diagnóstico organizacional: processos gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LOZADA, Gisele. **Administração da Produção e Operações**. 1° ed. Porto Alegre: SAGAH, 2016.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9° ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da Produção e Operações**. 2ª Edição. São Paulo: Cengage, 2008.

MOREIRA, Daniel A.. **Medida da produtividade na empresa moderna**. São Paulo: Pioneira, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 34° ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, Mário S. de A. P. **Gestão de Custos**. São Paulo: IOB, 2014.

PEREIRA, Maurício F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. 1° ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2° ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013**. 6° ed. São Paulo: Dieese, 2013.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 2° ed. Curitiba: Ibpex, 2012

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4° ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005

SILVA, Raimundo N. S.; LINS, Luis dos S. **Gestão de Custos: Contabilidade, Controle e Análise**. 8° ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução: Daniel Vieira. São Paulo: Atlas, 2018. Título original: Operations Management. ISBN 978 1-292-09867-8.

SOUZA, Acilon B. de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2014.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 9ª Edição. Rio de Janeiro; LTC,2020.