



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**CAMPUS DE RUSSAS**

**GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ORLANDO OLIVEIRA RODRIGUES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD*:  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

**RUSSAS**

**2023**

ORLANDO OLIVEIRA RODRIGUES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD*:  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará Campus Russas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Gabrielli Harumi Yamashita.

RUSSAS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- R614p Rodrigues, Orlando Oliveira..  
Planejamento estratégico utilizando o Balanced Scorecard : estudo em uma empresa do ramo alimentício / Orlando Oliveira. Rodrigues. – 2023.  
76 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Gabrielli Harumi Yamashita..
1. Planejamento estratégico. 2. Balanced Scorecard. 3. Empresa alimentícia. I. Título.  
CDD 658.5
-

ORLANDO OLIVEIRA RODRIGUES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD*:  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará Campus Russas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Gabrielli Harumi Yamashita.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Gabrielli Harumi Yamashita (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Josemeire Alves Gomes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Msc. Thiago Silva Broze  
Instituto Federal de São Paulo (IFSP)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me ajudado tanto nesses últimos anos, me dando forças em momentos difíceis, me guiando pelos melhores caminhos, por ter me ajudado a superar todas as dificuldades e por não ter me deixado desistir. Sem ti, senhor, nada disso teria sido possível, muito obrigado por tudo!

Agradeço aos meus pais, Francisco Ocineide e Maria Dantas, por terem me apoiado tanto nesses últimos anos, por terem me incentivado e por sempre me darem forças para continuar, muito obrigado. As minhas irmãs, Bruna e Sabrina, por terem me ajudado em momentos difíceis, por terem me acalmado em alguns momentos durante os últimos anos e por me apoiarem sempre, amo vocês. Ao meu avô, Francisco Firmino, por ter me ajudado tanto em vários momentos, por ser minha inspiração e por sempre acreditar em mim, amo o senhor, muito obrigado. Agradeço aos meus demais familiares, por terem me incentivado a continuar. Amo todos vocês, muito obrigado por tudo!

Aos meus amigos, Bruno, Davi, Diego, Hilário, Juan, Luan, Lucas e Victor, pela amizade e companheirismo, por terem dividido bons momentos durante esses últimos anos, por toda ajuda e motivação nos momentos difíceis, por compartilharem experiências e conhecimentos que enriqueceu minha jornada acadêmica e pessoal, considero-os como irmãos que a universidade me deu, muito obrigado por tudo!

As minhas grandes amigas, Ana Júlia, Laís, Licia e Camila, por tudo que fizeram por mim, por todo carinho, por estarem ao meu lado quando precisei, por terem tornado esses últimos anos mais leves e alegres. O apoio e amizade de vocês foram fundamentais para eu seguir nesses últimos anos, muito obrigado por tudo, amo vocês!

Aos meus grandes amigos, Airlon, Arthur, Fabrício e Moab, pela amizade, apoio e por tudo que fizeram por mim, por terem dividido momentos felizes e de dificuldades, fazendo com que esses últimos anos fossem mais leves e divertidos, muito obrigado por tudo!

A minha orientadora, Gabrielli Yamashita, por ter me ajudado tanto nessa fase final, por toda disponibilidade e parceria. Tenho muita admiração pela pessoa e profissional que ela é, muito obrigado por tudo!

A cidade de Russas, por todo acolhimento, por proporcionar uma moradia segura durante minha graduação e por me apresentar os melhores amigos que eu poderia ter.

A Universidade Federal do Ceará e todos os seus colaboradores, por todo conhecimento disseminado durante os últimos anos, por mudarem minha visão de mundo, que moldou meu percurso profissional e pessoal, obrigado por tudo!

“Mas, sejam fortes e não desanimem, pois o trabalho de vocês será recompensado.”  
(2 Crônicas 15:7).

## RESUMO

Diante do cenário altamente competitivo, impulsionado principalmente pela globalização e o avanço tecnológico, as empresas têm buscado cada vez mais maneiras de se diferenciarem frente à concorrência e continuarem crescendo no mercado. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume um papel fundamental, sendo uma ferramenta capaz de auxiliar as empresas a atingirem os seus resultados. Assim sendo, o presente trabalho tem como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa do setor alimentício, utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC). Para isso, foram coletados dados por meio de reuniões com os proprietários, onde inicialmente foi elaborado a missão, visão e valores que compõe a filosofia organizacional da empresa, bem como a análise dos ambientes interno e externo por meio da matriz SWOT, onde levantou-se às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Logo após, definiu-se os objetivos estratégicos da empresa, elaborou-se o mapa estratégico utilizando a metodologia do BSC e estabeleceu-se os indicadores e metas de cada objetivo do mapa estratégico. Por fim, foi desenvolvido um plano de ação com as estratégias associadas para atingir os objetivos definidos, utilizando a ferramenta 5W1H. Como principais resultados, têm-se que a empresa em questão deve realizar uma gestão estratégica de custos, melhorar os seus processos gerenciais, sobretudo o engajamento com os colaboradores e também entender melhor as necessidades e expectativas dos consumidores. Em relação ao objetivo principal, pode-se afirmar que esse foi atingido, dado que foi desenvolvido um planejamento estratégico estruturado, alinhado com a filosofia organizacional da empresa e seus objetivos a médio e longo prazo, além de um plano de ação detalhado, apresentando as ações que a empresa deve executar para atingir os resultados esperados.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; balanced scorecard; empresa alimentícia.

## **ABSTRACT**

Faced with the highly competitive scenario, driven mainly by globalization and technological advancement, companies are increasingly looking for ways to differentiate themselves from the competition and continue growing in the market. That said, strategic planning plays a fundamental role, being a tool capable of helping companies achieve their results. Therefore, the present work aims to develop strategic planning for a company in the food sector, using the concepts of the Balanced Scorecard (BSC). For this, data was collected through meetings with the owners, where the mission, vision and values that make up the company's organizational philosophy were initially developed, as well as the analysis of internal and external environments through the SWOT matrix, where it was called strengths, weaknesses, opportunities and threats. Afterwards, the company's strategic objectives were defined, the strategic map was prepared using the BSC methodology and the indicators and goals for each objective of the strategic map were distributed. Finally, an action plan was developed with associated strategies to achieve the defined objectives, using the 5W1H tool. The main results are that the company in question must carry out strategic cost management, improve its management processes, especially engagement with employees and also better understand the needs and expectations of consumers. Regarding the main objective, it can be said that it was achieved, given that a structured strategic planning was developed, aligned with the companies' organizational philosophy and their medium and long-term objectives, in addition to a detailed action plan, presenting as actions that a company must execute to achieve expected results.

**Keywords:** strategic planning; balanced scorecard; food company.



## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Exemplo da matriz SWOT.....                  | 25 |
| Figura 2 - Perspectivas do Balanced Scorecard.....      | 30 |
| Figura 3 - Organograma da empresa.....                  | 37 |
| Figura 4 - Etapas do desenvolvimento do estudo.....     | 39 |
| Figura 5 - Análise SWOT do empreendimento estudado..... | 44 |
| Figura 6 – Mapa estratégico da empresa estudada.....    | 49 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Conceitos de estratégia segundo alguns autores.....                 | 19 |
| Quadro 2 – Filosofia Organizacional da empresa.....                            | 43 |
| Quadro 3 – Indicadores da perspectiva financeira.....                          | 52 |
| Quadro 4 – Indicadores da perspectiva clientes.....                            | 53 |
| Quadro 5 – Indicadores da perspectiva de processos internos.....               | 55 |
| Quadro 6 – Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento.....        | 56 |
| Quadro 7 – Plano de ação para a perspectiva financeira.....                    | 57 |
| Quadro 8 – Plano de ação para a perspectiva de clientes.....                   | 59 |
| Quadro 9 – Plano de ação para a perspectiva de processos internos.....         | 62 |
| Quadro 10 – Plano de ação para a perspectiva de aprendizado e crescimento..... | 63 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |   |
|--------|---|
| ABIA   | Associação Brasileira da Indústria de Alimentos   |
| ABNT   | Associação Brasileira de Normas Técnicas  |
| BSC    | <i>Balanced Scorecard</i>   |
| ERP    | Sistema de Gestão Empresarial   |
| NPS    | Nota por Satisfação   |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  |
| SWOT   | <i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades),<br><i>Threats</i> (Ameaças) |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                     | <b>14</b> |
| <b>1.1 Objetivos do trabalho.....</b>                        | <b>15</b> |
| <i>1.1.1 Objetivo geral.....</i>                             | <i>15</i> |
| <i>1.1.2 Objetivos específicos.....</i>                      | <i>16</i> |
| <b>1.2 Justificativa.....</b>                                | <b>16</b> |
| <b>1.3 Estrutura do trabalho.....</b>                        | <b>17</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                            | <b>19</b> |
| <b>2.1 Estratégia.....</b>                                   | <b>19</b> |
| <b>2.2 Planejamento Estratégico.....</b>                     | <b>20</b> |
| <i>2.2.1 Missão.....</i>                                     | <i>22</i> |
| <i>2.2.2 Visão.....</i>                                      | <i>23</i> |
| <i>2.2.3 Valores.....</i>                                    | <i>24</i> |
| <i>2.2.4 Análise SWOT.....</i>                               | <i>24</i> |
| <i>2.2.4.1 Ambiente interno.....</i>                         | <i>26</i> |
| <i>2.2.4.1 Ambiente externo.....</i>                         | <i>27</i> |
| <b>2.3 Balanced Scorecard.....</b>                           | <b>28</b> |
| <b>2.3.1 Perspectivas do Balanced Scorecard.....</b>         | <b>29</b> |
| <i>2.3.1.1 Perspectiva financeira.....</i>                   | <i>30</i> |
| <i>2.3.1.2 Perspectiva de clientes.....</i>                  | <i>31</i> |
| <i>2.3.1.3 Perspectiva de processos internos.....</i>        | <i>32</i> |
| <i>2.3.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....</i> | <i>33</i> |
| <b>2.3.2 Mapa estratégico.....</b>                           | <b>34</b> |
| <b>2.4 Plano de ação 5W1H.....</b>                           | <b>35</b> |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>                                    | <b>36</b> |
| <b>3.1 Classificação e definição da pesquisa.....</b>        | <b>36</b> |
| <b>3.2 Caracterização do objeto de estudo.....</b>           | <b>37</b> |
| <b>3.3 Procedimentos metodológicos.....</b>                  | <b>39</b> |
| <i>3.3.1 Coleta de dados.....</i>                            | <i>39</i> |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>3.3.2 Análise e diagnóstico da empresa.....</i>                            | <i>40</i> |
| <i>3.3.3 Definição dos objetivos e mapa estratégico.....</i>                  | <i>40</i> |
| <i>3.3.4 Definição dos indicadores e metas.....</i>                           | <i>40</i> |
| <i>3.3.5 Elaboração das estratégias e do plano de ação.....</i>               | <i>41</i> |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>   | <b>42</b> |
| <b>4.1 Análise e diagnóstico da empresa.....</b>                              | <b>42</b> |
| <i>4.1.1 Filosofia organizacional da empresa.....</i>                         | <i>42</i> |
| <i>4.1.2 Análise dos ambientes internos e externos.....</i>                   | <i>43</i> |
| <b>4.2 Mapa estratégico da empresa estudada.....</b>                          | <b>49</b> |
| <b>4.3 Definição dos indicadores e metas.....</b>                             | <b>52</b> |
| <i>4.3.1 Perspectiva financeira.....</i>                                      | <i>52</i> |
| <i>4.3.2 Perspectiva de clientes.....</i>                                     | <i>53</i> |
| <i>4.3.3 Perspectiva de processos internos.....</i>                           | <i>54</i> |
| <i>4.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento.....</i>                    | <i>56</i> |
| <b>4.4 Elaboração das estratégias e do plano de ação.....</b>                 | <b>57</b> |
| <i>4.4.1 Plano de ação para perspectiva financeira.....</i>                   | <i>57</i> |
| <i>4.4.2 Plano de ação para perspectiva de clientes.....</i>                  | <i>59</i> |
| <i>4.4.3 Plano de ação para perspectiva de processos internos.....</i>        | <i>61</i> |
| <i>4.4.4 Plano de ação para perspectiva de aprendizado e crescimento.....</i> | <i>63</i> |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>66</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>68</b> |
| <b>APÊNDICE A – QUESTÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA.....</b>                      | <b>75</b> |
| <b>APÊNDICE B – LEVANTAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA.....</b>        | <b>76</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Schwab (2016) relata que ao longo das últimas décadas, o avanço tecnológico tem mudado a realidade das organizações e dos consumidores em diversos fatores. A crescente adoção e integração de tecnologias nos processos operacionais, estratégicos e de marketing têm transformado radicalmente a forma como essas empresas operam e competem no mercado. Além disso, Farias (2013) afirma que a globalização trouxe mudanças consideráveis no mundo do trabalho, à medida que os novos padrões que envolvem a economia da informação e o comércio internacional provocaram impactos contundentes nos padrões mais tradicionais. Essa mudança considerável, somada com o aumento da globalização, mudaram a percepção de mercado de organizações, independentemente do seu tamanho. Drucker (2006) relata que estes aspectos impactam sobretudo as pequenas corporações, que agora através da internet e novas tecnologias, podem ultrapassar as fronteiras geográficas e atingir um público global, além de acompanhar as tendências do mercado, analisar dados de clientes e concorrentes e obter entendimento sobre as melhores práticas com mais facilidade e eficiência, o que antes era reservado principalmente para grandes empresas.

No entanto, conforme apontado por Friedman (2005) à medida que esse elevado avanço e mudança no cenário atual proporcionou diversas oportunidades, trouxe também diversos desafios para o ambiente corporativo em proporção semelhante, onde, destaca-se o aumento da competitividade. As mudanças citadas permitiram a expansão dos mercados e a entrada de novos concorrentes, ampliando as opções disponíveis aos consumidores e intensificando a disputa por clientes. Dado essa conjuntura, Mcgrath (2013) ressalta que a necessidade de manter a competitividade, focando na inovação e mantendo flexibilidade e agilidade para se adaptarem às constantes mudanças e necessidades do mercado consumidor, são pautas cada vez mais discutidas pelas empresas. Nesse contexto, o planejamento estratégico vem ganhando cada vez mais relevância na realidade das companhias como uma solução viável para atender as necessidades empresariais.

Segundo Oliveira (2011), a viabilidade de tomar decisões futuras com base na avaliação das decisões presentes é alcançável por meio de um planejamento adequado, permitindo que os objetivos empresariais sejam alcançados de forma rápida, coerente e eficaz. O planejamento é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis (Silva, 2001, p.89). Oliveira (2011) define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização,

visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação.

No contexto atual, as empresas precisam manter-se vigilantes em relação ao ambiente, a fim de colher benefícios para o negócio, tais como redução de custos de produção, melhoria da qualidade dos produtos, diminuição do tempo de produção, minimização de erros, otimização do espaço e respostas ágeis às variações de demanda e exigências do mercado (COSTA; ARAUJO; OLIVEIRA, 2018). Porter (1989) afirma que uma empresa sem planejamento corre o risco de se assemelhar a uma folha seca, sendo levada ao sabor dos ventos da concorrência. Nessa perspectiva, a falta de planejamento estratégico dificulta a identificação de necessidades e oportunidades, além de retardar a implementação das medidas necessárias (RIBEIRO; ANDRADE, 2012).

Como em todos os setores do mercado, o ramo alimentício sofre constantes adversidades, tais como novos entrantes no mercado, incorporação de novas máquinas e equipamentos para acelerar os processos produtivos, que, juntamente com as constantes mudanças nos gostos, estilos de vida e o frequente lançamento de tendências, são fatores relevantes a serem considerados para se manter competitivo no mercado. Além disso, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) o setor de alimentos é um dos mais importantes da economia brasileira, pois emprega cerca de 20% dos trabalhadores das indústrias e registrou um crescimento de 16,9% em seu faturamento em 2021 em relação ao ano anterior, com uma receita de R\$ 922,6 bilhões, resultado que representa 10,6% do PIB nacional. Ademais, o setor de serviços de alimentação, que inclui os bares e restaurantes, cresceu em média 11% ao ano de 2009 a 2019, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA). Logo, é notável o crescimento e a importância que o setor alimentício tem no país, bem como uma demanda exigente, pautada na qualidade dos produtos e nas estratégias inovadoras usadas para inserir e distribuir seus produtos no mercado consumidor.

## **1.1 Objetivos do trabalho**

Nesta seção é apresentado os objetivos a serem alcançados por meio da realização deste trabalho, que podem ser classificados nos tópicos abaixo.

### ***1.1.1 Objetivo geral***

Neste trabalho, o objetivo principal é desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa do setor de serviços de alimentação.

### ***1.1.2 Objetivos específicos***

Com a intenção de alcançar o objetivo mencionado acima, torna-se necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- Definir a filosofia organizacional da empresa, no que tange a missão, visão e valores;
- Analisar o ambiente interno e externo, observando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- Construir mapa estratégico do negócio;
- Definir metas e indicadores estratégicos;
- Desenvolver um plano de ação para consumir o planejamento estratégico desenvolvido.

## **1.2 Justificativa**

O crescimento no número de novas empresas, associado às mudanças causadas com o avanço tecnológico impulsionam uma alta competitividade no mercado, sendo necessário que as organizações busquem formas de se diferenciar frente à concorrência. Somado a isso, na maioria das vezes os gestores das pequenas empresas carecem de conhecimentos em administração e planejamento estratégico, o que acarreta a ausência de controle sobre seus estoques, clientes, fornecedores, fluxo de vendas e até mesmo os recebimentos de vendas.

Sendo assim, o planejamento estratégico desempenha um papel indispensável ao garantir e facilitar uma gestão mais eficaz da organização, uma vez que, analisando as oportunidades, é possível estabelecer os objetivos a serem alcançados, os procedimentos a serem seguidos e os meios de controle necessários para alcançar as metas pretendidas e, conseqüentemente, atingir a estratégia desejada (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2017).

Além disso, no cenário em questão, o *Balanced Scorecard* surge como um sistema de gestão com o propósito de auxiliar no monitoramento do desempenho da empresa em relação às suas diretrizes estratégicas, onde sua função é catalisar os esforços da organização para implementar uma estratégia por meio de quatro perspectivas: financeiro, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, que, quando inseridas, essas perspectivas



criam uma cadeia de valor que impacta os clientes, que são o foco central da estratégia (OLIVEIRA; GUILARDUCCI; ANTONIALLI, 2017).

Ademais, os mapas estratégicos utilizados na metodologia BSC auxiliam de forma visual e simplificada a maneira de como os objetivos em cada perspectiva se relacionam de modo a atingir a estratégia, além de selecioná-los para priorizar somente os que impactam no atingimento dela, com a finalidade de monitorá-los através de medidas, assim planejar ações adequadas (FERNÁNDEZ, 2001).

Assim, o presente trabalho pode auxiliar um empreendimento do ramo alimentício, no que tange sobretudo ao planejamento e execução das estratégias para atingir os objetivos e obter mais vantagens competitivas. De acordo com Porter (1989), a vantagem competitiva surge do valor que a empresa proporciona aos seus clientes em comparação com o custo para produzi-lo, logo, a formulação de uma estratégia competitiva é fundamental para a empresa, visto que é difícil atender a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado ao mesmo tempo e, assim sendo, a empresa pode criar uma posição singular e valiosa ao focar em oferecer valor diferenciado.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, proporcionando uma visão clara da organização do estudo.

O primeiro capítulo faz uma introdução ao trabalho, apresentando a contextualização do tema abordado, destacando os impasses que impulsionaram a pesquisa, bem como a definição do objetivo geral e dos específicos que nortearão o estudo e a sua justificativa.

No segundo capítulo, é explorado o referencial teórico, estabelecendo uma base sólida para o desenvolvimento do trabalho. Neste capítulo, são discutidos os conceitos fundamentais, incluindo planejamento estratégico, matriz SWOT, metodologia *Balanced Scorecard* e a ferramenta 5W1H.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia, onde é detalhado os procedimentos metodológicos adotados. Aqui, é apresentada a caracterização da pesquisa e a estruturação do método utilizado para coleta de dados e análise das informações.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados obtidos com a implementação do planejamento estratégico. Neste capítulo, são detalhadas a descrição do objeto de estudo, o diagnóstico da empresa e as aplicações. Estas atividades fornecem as informações necessárias para cumprir o objetivo do estudo, incluindo a proposição da ferramenta do *Balanced*

*Scorecard* por meio dos mapas estratégicos, juntamente com a utilização de várias estratégias, estruturadas no plano de ação.

Por fim, no quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais deste estudo. Nesta etapa, são discutidas as conclusões derivadas dos resultados, bem como as possíveis limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras relacionadas ao tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será apresentado a fundamentação teórica necessária para realização deste trabalho, com base nos conceitos expressados por estudiosos do tema de estudo.

### 2.1 Estratégia

Inicialmente, deve-se compreender os conceitos acerca do termo estratégia, no qual, segundo Chiavenato (2003), teve sua origem no campo militar, especificamente na época da civilização grega, onde era utilizada com o propósito de vencer guerras ou para evitar que novas guerras acontecessem. Dessa forma, Carvalho (1997) ressalta que a aplicação do conceito em contextos empresariais teve início por meio de comparações, uma vez que se observaram semelhanças entre as dinâmicas vivenciadas por instituições militares e empresas. Ademais, ambas são dirigidas por grupos de indivíduos com metas definidas, e a consequência dessas metas é desafiada pela relativa escassez de recursos, enquanto o cenário competitivo se assemelha a uma busca por poder, seja este conquistando território ou dominando um mercado (CARVALHO JÚNIOR, 1997).

O ambiente empresarial apropriou-se de forma inteligente a ideia de estratégia, aprimorando-a progressivamente ao longo dos anos, onde Chiavenato (2003) enfatiza que, em termos empresariais, é possível conceituar a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir os objetivos a longo prazo. Nesse sentido, Mainardes e Laurett (2015) argumentam que a estratégia determina alguns objetivos da organização, e que com os recursos necessários para alcançar os objetivos de longo prazo, adicionado das ações necessárias, a estratégia desvia as ameaças dos concorrentes e aproveita as oportunidades que aparecem no mercado. Oliveira (2011, p. 194) conclui o pensamento citado acima afirmando que: “estratégia é definida como um caminho, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Nessa perspectiva, ao passar dos anos o conceito de estratégia foi estudado por diversos autores, cada um abordando a estratégia de maneiras e perspectivas diferentes. Sendo assim, o Quadro 1 mostra as definições de estratégia de alguns autores nas últimas décadas.

| AUTOR                | CONCEITO   |
|----------------------|--|
| Barnard (1938)       | Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns |
| Chandler (1962)      | Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para atingir esses objetivos   |
| Ansoff (1965)        | Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema   |
| Katz (1970)          | Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos)   |
| Porter (1985)        | Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.   |
| Mintzberg (1988)     | Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para lidar com o mercado.  |
| Miller e Dess (1996) | Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.  |

Fonte: Adaptado de Nicolau (2001)

Considerando o quadro acima, percebe-se a existência de diversas definições acerca do conceito de estratégia, conforme definido por Hambrick (1982), onde o autor retrata a estratégia com um conceito multidimensional e situacional, dificultando uma definição de consenso. Entretanto, de forma geral, os conceitos estão ligados à habilidade dos gestores de obter uma vantagem competitiva no mercado, competindo com outras empresas, assim, conforme a explicação de Nicolau (2001), os conceitos convergem no que diz respeito às metas futuras e os meios para alcançá-los, e estão fundamentados na interligação inseparável entre a organização e seu ambiente circundante.

## 2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial de suma importância para as

organizações, no qual, segundo Oliveira (2011), é entendido como um método que administra e estabelece um bom direcionamento a ser seguido pela empresa, objetivando otimizar o nível de fatores externos que não são controlados e operando de modo inovador e distinto.

Segundo Maximiano (2009), o planejamento é uma ação de definir um futuro desejado e estabelecer os meios para atingi-lo, destacando-se como um processo de tomada de decisões que envolve a identificação de alternativas viáveis. Esta perspectiva é corroborada por Certo (2003), que define o planejamento como o desenvolvimento sistemático de programas de ação direcionados para a realização de metas de negócios previamente determinadas, com base na análise, avaliação e seleção de oportunidades.

Oliveira (2011, p. 46) pensa que:

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Chiavenato (2003, p. 39) evidencia que:

O planejamento estratégico é um processo de empresas de acordo com a organização no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Conforme exibido acima, as definições de Oliveira (2011) e Chiavenato (2003) convergem na visão de que o planejamento é essencial na administração empresarial. Ambos destacam sua natureza estratégica, considerando fatores ambientais externos e enfatizando sua importância para competitividade e resultados da empresa.

Segundo Graeml (2000), o planejamento estratégico não garante o sucesso, mas amplia a probabilidade de eventos desenvolvidos, otimizando o retorno do investimento e minimizando a gravidade e a probabilidade de ocorrência de eventos adversos, justificando sua aplicação. Porém, é essencial notar que o planejamento estratégico se torna dispensável se baseado em informações inconsistentes. A necessidade de planejamento torna-se evidente quando Porter (1989, p.9) enfatiza que “as empresas nunca podem cessar o processo de aprendizagem sobre seu setor, concorrentes e maneiras de melhorar ou ajustar sua posição competitiva”.

Antes de iniciar um planejamento estratégico, é fundamental estabelecer uma visão

clara do que desejamos realizar e, em seguida, desenvolver o planejamento de como atingirmos esses objetivos (Fischmann, 2018, p. 30).

Para Pereira (2011), o planejamento estratégico é definido como:

[...] é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2011, p.40).

Serra e Torres (2004) esclarecem que os benefícios do planejamento resultam de uma abordagem sistemática dos aspectos relevantes e do uso desse planejamento como um modelo para orientar o que se deseja alcançar. Uma importância significativa do planejamento reside na capacidade de antecipar situações imprevistas e desafiadoras, oferecendo soluções preventivas e reduzindo a ocorrência de surpresas indesejadas. César (1991) enfatiza três vantagens essenciais do planejamento: a estabilidade das decisões, não implicando imobilidade, o equilíbrio e um desempenho organizacional aprimorado. Em consonância com o consenso de vários estudiosos, observa-se que o planejamento desempenha um papel fundamental em organizações de todos os tamanhos, capacitando-as a minimizar incertezas e, assim, aprimorando sua competitividade.

Segundo Chiavenato (2003), o planejamento estratégico se fundamenta em três critérios essenciais: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Inicia-se com a definição de um destino desejado no futuro, representado pela visão que descreve um cenário ideal. A partir disso, são minuciosamente avaliados os elementos tanto internos quanto externos que afetam a organização.

### ***2.2.1 Missão***

Valadares (2002) define a missão como sendo a razão de ser de uma empresa, aquilo que orienta objetivos e estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos e entendida por todos da organização. Barney e Hesterly (2007) reforçam ainda que a missão da empresa define o que a empresa deseja em longo prazo e o que ela deve evitar nesse meio tempo. Para tanto, é necessário responder algumas questões, tais como: Qual o propósito da organização? Quem são nossos clientes? Qual a nossa vantagem competitiva? Qual a nossa contribuição social? (LOBATO, 2012).

De acordo com Chiavenato (2003 p. 248), a missão deve responder os seguintes questionamentos:

Qual é o propósito fundamental do negócio? Quais as necessidades básicas que o negócio deve atender e como atender? Quem é o cliente, ou quais os setores-alvos ou mercado a ser servido? Qual o papel e a contribuição da organização na sociedade? Quais competências que a organização pretende construir ou desenvolver? Quais os compromissos, valores e crenças centrais que alicerçam os negócios? Como criar o contexto adequado para formular os objetivos estratégicos e táticos e delinear o planejamento na organização?

Conforme Bethlem (2009), o planejamento orienta a definição da missão, a qual representa as expectativas em relação a uma organização. A missão, de acordo com Oliveira (2011), serve como uma forma de expressar um conjunto de valores e defender em termos de operações e áreas fundamentais de atuação, incorporando as tradições e filosofias da empresa.

De acordo com Oliveira (2011), a missão também deve atender às expectativas do ambiente externo, oferecendo uma resposta às necessidades desse ambiente. Nesse contexto, fica evidente a estreita ligação entre estratégia e missão, uma vez que a estratégia visa concretizar o propósito da missão, ou seja, a estratégia tem como específica a realização da missão (Chiavenato, 2003). Nesse mesmo sentido, Rodrigues (2009) destaca que a missão é uma declaração de propósitos ampla e rigorosa que singulariza e diferencia a organização em relação aos demais atuantes no mesmo segmento de mercado.

### **2.2.2 Visão**

Collins e Porras (1998) acreditam que a Visão deve retratar um estado futuro desejado. De acordo com Costa (2007), embora o conceito de visão seja abrangente, ele pode ser compreendido como um conceito operacional com a finalidade de descrever a auto imagem da empresa, ou seja, como a empresa se percebe ou, mais precisamente, a maneira pela qual ela almeja ser percebida. Para isso, a empresa deve fazer as seguintes reflexões: Como queremos ser reconhecidos no futuro? Quais desafios se apresentam a nossos colaboradores? O que queremos ouvir de nossos stakeholders? Onde estaremos atuando com nossos clientes? Quais as principais oportunidades que podem aparecer? Contemplando esta listagem de checagem, a missão pode ser definida e declarada (Rodrigues, 2009). Chiavenato (2003) afirma ainda, “Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e de seu futuro”.

Segundo as reflexões de Pereira (2011), a visão desempenha o papel de um bússola, orientando a organização na direção a seguir e apontando o caminho rumo ao futuro. O autor

salienta também que a construção da visão deve considerar alguns aspectos cruciais, incluindo a capacidade de motivar e inspirar os membros da empresa, a necessidade de ser claro, conciso e descomplicado, a importância de indicar claramente os objetivos da organização e a habilidade de chamar a atenção das pessoas para o seu propósito.

De acordo com Person (2014), as declarações de visão têm a capacidade de estimular uma organização a superar suas limitações atuais, orientadas como um incentivo tanto para os líderes como para os colaboradores, impulsionando-os a alcançar os objetivos propostos e se tornarem continuamente melhores.

Conforme Serra (2004), a visão envolve não apenas a compreensão das demandas do mercado, mas também a estratégia que a organização adotará para atendê-las. Segundo Ansoff e Mc Donnell (1993), a visão representa idealmente a orientação de longo prazo da empresa e seus interesses estratégicos. Ela é caracterizada por ser orientada para o futuro, flexível, adaptável a novos desafios e indicar a direção que a empresa pretende seguir.

### ***2.2.3 Valores***

Os valores de uma empresa, segundo a definição de Luzio (2010), representam os princípios que delineiam nosso comportamento, nossa abordagem ao trabalho e nossas práticas comerciais na organização. Em outras palavras, eles determinam nossa maneira de trabalhar, sendo aplicadas de forma consistente, independentemente das situações.

Segundo a perspectiva de Chiavenato (2003), os valores englobam os princípios, filosofias e enfoques abrangentes que orientam a organização e transcendem as ações do dia a dia, envolvem a busca de benefícios a longo prazo, em contrapartida às vantagens de curto prazo.

As crenças de uma organização são alicerces nos quais a empresa fundamenta suas implicações. Eles desempenham um papel crucial na orientação do comportamento de todos os membros da empresa, estabelecendo uma participação compartilhada que determina o que é moralmente correto e incorreto (Pereira, 2011). De acordo com Oliveira (2011), os valores devem refletir os princípios éticos e questões fundamentais que uma organização se compromete a respeitar e fortalecer continuamente ao longo de sua trajetória.

### ***2.2.4 Análise SWOT***

No processo de planejamento estratégico, existem inúmeras ferramentas que auxiliam



as empresas no processo de construção das estratégias e na tomada de decisões. Nesse sentido, a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para análise de cenário, instalada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização, onde representa um método direto para avaliar ou determinar a posição estratégica da empresa dentro de um contexto específico (DAYCHOUW, 2007).

Conforme observações de Silva et al. (2011), a análise SWOT detém uma relevância crítica para a organização, uma vez que fornece aos colaboradores uma visão nítida e precisa de suas capacidades e limitações tanto no contexto interno quanto externo da empresa. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), sua prática consiste especificamente em correlacionar as oportunidades e novidades provenientes do ambiente externo da organização com suas próprias capacidades e vulnerabilidades.

Um exemplo da estruturação da análise SWOT pode ser vista na Figura 1 abaixo.

Figura 1 - Exemplo da matriz SWOT

|                  | FATORES POSITIVOS | FATORES NEGATIVOS |
|------------------|-------------------|-------------------|
| FATORES INTERNOS | FORÇAS            | FRAQUEZAS         |
| FATORES EXTERNOS | OPORTUNIDADES     | AMEAÇAS           |

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003).

Duarte (2006) ressalta que a análise SWOT possibilita, adicionalmente, a distinção entre os fatores ambientais: o ambiente externo à organização, que abre oportunidades e ameaças, e o ambiente interno da organização, que envolve pontos fortes e pontos fracos. Essa distinção é fundamental, uma vez que requer a adoção de abordagens distintas pela organização em cada uma dessas situações. Segundo as palavras de Chiavenato (2003), a análise ambiental oferece um panorama das forças que exercem influência no ambiente em

que a organização está inserida. Esse processo diz respeito à identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas que impactam a empresa em sua jornada rumo ao cumprimento de sua missão. De acordo com Chiavenato (2003), a análise ambiental oferece um panorama das forças que exercem influência no ambiente em que a organização está inserida. Esse processo diz respeito à identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas que impactam a empresa em sua jornada rumo ao cumprimento de sua missão.

#### *2.2.4.1 Ambiente interno*

Nessa fase, são examinados os pontos fracos, os pontos fortes e os pontos neutros, sendo que os pontos neutros são reconhecidos como importantes pela organização, embora não haja critérios para categorizá-los como fortes ou fracos (OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), os aspectos a serem examinados no ambiente interno incluem recursos financeiros, liderança e percepção de mercado, grau de competitividade que resulta em obstáculos à entrada de novos concorrentes, tecnologia, vantagens de custo, estratégias de marketing, competência e inovação de produtos.

Pereira (2011) ressalta que, na análise interna, a organização examina seus pontos positivos e negativos, em que os pontos positivos representam os recursos disponíveis que favorecem o alcance dos resultados da organização, ao passo que os pontos negativos representam as limitações da organização que dificultam suas realizações.

Conforme observado por Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização se relacionam com variações internas e sob controle que criam situações vantajosas para a organização em seu ambiente. Eles representam características ou atributos da organização que têm o potencial de impactar positivamente o desempenho da empresa. Portanto, é crucial que a organização explore amplamente seus pontos fortes. Para Martins (2007), os pontos fortes envolvem os aspectos mais específicos da empresa relacionados aos seus produtos, serviços ou unidades de negócios, onde esses pontos fortes devem consistir em elementos sob controle da própria empresa e serem de relevância para o planejamento estratégico.

Segundo Mintzberg (2001), a competência distinta de uma organização vai além de suas capacidades; trata-se de que ela é capaz de realizar com excelência, fornecendo vantagens e pontos fortes para a organização.

As fraquezas são identificadas como carências que restringem a capacidade de atuação da organização e devem ser superadas para evitar possíveis desafios (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007). Conforme destacado por Martins (2007), elas representam os aspectos

menos detalhados da empresa relacionados aos seus produtos, serviços ou unidades de negócios. Essas fraquezas devem ser elementos controláveis pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

#### *2.2.4.1 Ambiente externo*

Esta fase consiste em analisar as ameaças e oportunidades presentes no ambiente da empresa, além de determinar as abordagens mais eficazes para mitigar ou aproveitar essas situações (OLIVEIRA, 2011).

Segundo a explicação de Sobral e Peci (2008), o ambiente externo engloba o cenário no qual as organizações têm sua existência e operação, composta por elementos que estão além dos limites da organização. Para os autores, o ambiente externo se desdobra em duas esferas: o ambiente contextual, que exerce uma influência indireta sobre as organizações, e o ambiente operacional, que é constituído pelos concorrentes que interagem de forma mais próxima e direta com as organizações.

Conforme apontado por Barney (2011), a organização procura identificar as ameaças e oportunidades apresentadas em seu ambiente externo, ao mesmo tempo em que reflete sobre a possível evolução da concorrência nesse ambiente e as implicações que isso pode ter nas ameaças e oportunidades.

Segundo Cobra (2003), a análise do ambiente externo implica a avaliação das forças macroambientais, que englobam fatores demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais, sociais e culturais, bem como dos fatores microambientais, que incluem consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores. Essa análise tem como objetivo identificar oportunidades e ameaças. Oportunidades e ameaças são elementos que existem fora da organização, independentemente de suas forças e fraquezas, geralmente manifestando-se em ambientes competitivos, do consumidor, econômicos, políticos/legais, tecnológicos e/ou socioculturais (FERRELL e HARTLINE, 2009).

De acordo com Martins (2007), as oportunidades representam os aspectos mais específicos do produto/serviço da empresa no contexto do mercado em que está inserido ou pretende atuar. São elementos que estão além do controle da própria empresa e de relevância para o planejamento estratégico. As oportunidades para a organização consistem em variações externas e não controláveis que podem criar condições propícias para a organização, desde que esta tenha a capacidade ou o interesse em explorá-las (REZENDE, 2008).

Já as ameaças representam os aspectos menos específicos do produto/serviço da

empresa no contexto do mercado em que está inserido ou planejador de entrada. São elementos que fogem ao controle da empresa e têm relevância para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007). Lima (2016) ressalta que as ameaças são elementos externos que exercem um impacto direto sobre a empresa e que não estão sob seu controle. Essas ameaças têm o potencial de prejudicar o progresso da organização e resultar na perda de posição no mercado.

### **2.3 *Balanced Scorecard***

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), o *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado pelos estadunidenses Robert Kaplan e David Norton.

Segundo a explicação de Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma metodologia que busca a harmonização e equilíbrio de todos os principais indicadores de desempenho presentes em uma empresa, abrangendo desde os aspectos financeiros e administrativos até aqueles relacionados aos processos internos. Isso se dá por meio da definição de metas e indicadores de qualidade para funções e níveis pertinentes dentro da organização, o que significa a suspensão dos indicadores corporativos em áreas específicas, com metas especificamente aplicáveis. Assim, esse modelo se encarrega de traduzir a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas concretas.

O BSC tem como propósito avaliar o desempenho de uma empresa resultante de suas estratégias (BETHLEM, 2009). Essa abordagem deve narrar a trajetória da estratégia, estabelecendo uma conexão entre os objetivos financeiros de longo prazo e uma sequência de ações permitidas relacionadas aos domínios financeiros, clientes, processos internos e, por fim, funcionários e sistemas, de modo a segurança, ao longo prazo, a concretização do desempenho econômico desejado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Olve, Roy e Wetter (2001) e Costa (2006) reconhecem o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta essencial para as empresas. Eles destacam sua capacidade de fornecer uma compreensão aprofundada da situação da empresa, promovendo agilidade e competitividade a longo prazo. Ambos os autores ressaltam a importância do BSC para o aprimoramento das práticas de controle e para a consecução dos objetivos e visão empresarial, enfatizando sua utilidade no contexto desafiador do ambiente competitivo atual.

De acordo com Silva (2003), a principal função do *Balanced Scorecard* é converter o plano estratégico em algo específico para todos os colaboradores da empresa, garantindo que sejam conscientes de suas responsabilidades e contribuições para o sucesso do plano. Isso promove uma conexão constante entre todos os envolvidos, envolvendo a conquista dos

resultados planejados e a maximização do desempenho da empresa.

Os conceitos relacionados ao *Balanced Scorecard* e à organização, centrados na visão estratégica de longo prazo, têm sido amplamente aplicados nas organizações. Com base nessa afirmação, Kallás e Coutinho (2005) identificam os componentes que têm servido como suporte e orientação para a melhoria da gestão:

- **Objetivos estratégicos:** Esses objetivos representam a tradução dos resultados que a organização almeja alcançar.
- **Indicadores:** Os indicadores fornecem métodos para medir e monitorar o progresso de cada objetivo estabelecido pela organização. Um BSC eficaz deve oferecer uma combinação apropriada de resultados alinhados com a estratégia.
- **Metas de desempenho:** Essas metas indicam o nível de desempenho desejado, devendo ser alcançadas ao longo do tempo, permitindo a evolução do desempenho em relação aos planos estratégicos.
- **Iniciativas estratégicas:** São ações planejadas para garantir o alcance das metas e objetivos estabelecidos.

Kaplan e Norton (1997) destacam que os elementos que compõem o BSC, como o mapa estratégico, indicadores de desempenho, metas de longo prazo e planos estratégicos, têm como objetivo simplificar e facilitar o processo de tradução dos objetivos organizacionais.

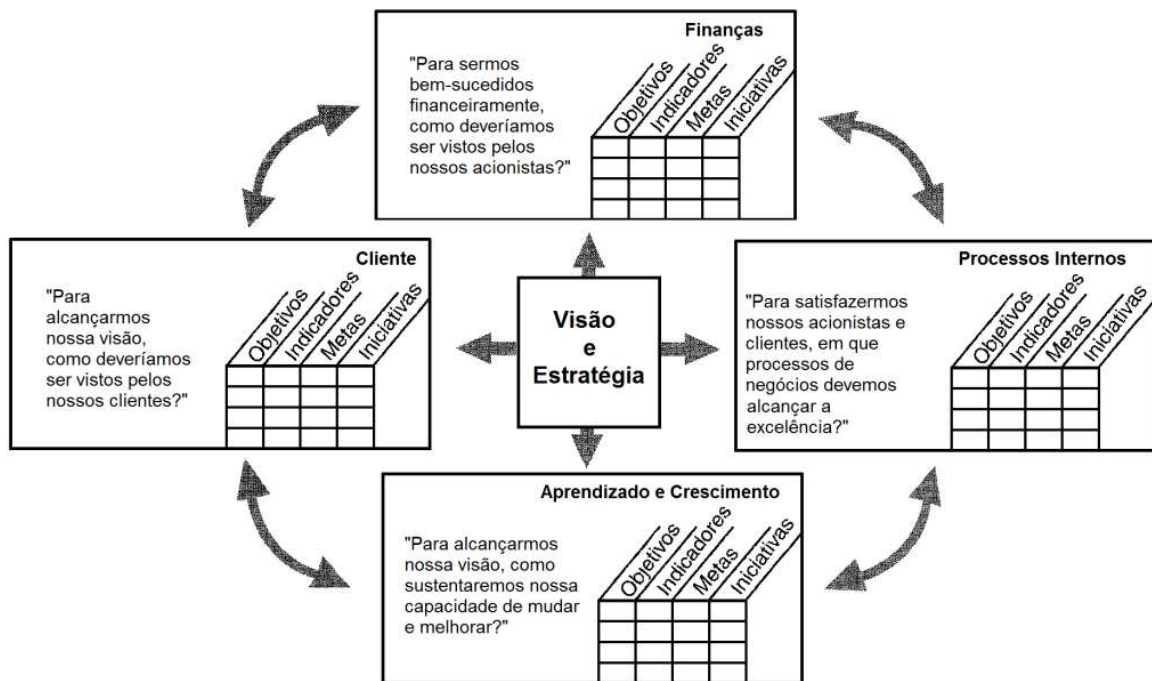
### ***2.3.1 Perspectivas do Balanced Scorecard***

Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e estratégia da empresa e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (2004, p. 10):

O modelo das quatro perspectivas para a definição da estratégia de criação de valor da organização fornece às equipes executivas uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das prioridades de seus empreendimentos. Os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

As perspectivas que formam a estrutura do BSC são mostradas na Figura 2 abaixo.

Figura 2 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Seguindo a abordagem de Kaplan e Norton (1997, p. 26), o *Balanced Scorecard* possui quatro perspectivas que, “equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas imprecisas”. As perspectivas são detalhadas abaixo.

### 2.3.1.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira, de acordo com Rezende (2003), possibilita que diversas unidades estratégicas de negócio alinhem suas iniciativas a um objetivo central para toda a organização, mesmo quando estão aplicando estratégias financeiras distintas devido a variações de mercado e contexto. Como afirmam Faria e Costa (2005), essa perspectiva é responsável por avaliar a rentabilidade da estratégia voltada para a empresa, assegurando a mensuração dos resultados gerados. Isso é crucial para o crescimento, desenvolvimento e para a agregação de valor aos acionistas.

Conforme análise de Kaplan e Norton (1997, p. 49):

O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que

precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Para Costa (2006, p. 26):

As medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo crescimento do negócio e pelo incremento do valor para o acionista (shareholder value). Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), a perspectiva financeira desempenha um papel crucial ao demonstrar os resultados das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas. Ao mesmo tempo, ela estabelece diversos objetivos a longo prazo, servindo como um ponto de partida para grande parte das regras e premissas gerais que orientam as demais perspectivas.

Conforme Herrero Filho (2005), a estratégia deve contribuir para resultados financeiros favoráveis, com ênfase no lucro líquido, retorno sobre investimento e geração de fluxo de caixa.

Fernandes e Berton (2005) destacam que a perspectiva financeira avalia os aspectos financeiros da organização, buscando determinar se as escolhas estratégicas estão efetivamente adicionando valor e aumentando as receitas.

Machado (2013) enfatiza que as medidas financeiras ainda desempenham um papel fundamental na avaliação do cumprimento dos objetivos dos acionistas. Por sua vez, Lobato (2009) observa que a seleção dos objetivos na perspectiva financeira é influenciada não apenas pela estratégia, mas também pelo ciclo de negócios.

### *2.3.1.2 Perspectiva de clientes*

Kaplan e Norton (1997, p. 68) destacam que "a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização".

Conforme apontado por Rezende (2003), a perspectiva do cliente possibilita o gerenciamento da proposta de valor para cada mercado, alinhando medidas gerais de relacionamento com os clientes, tais como aquisição, participação, retenção e rentabilidade, segmentando-as por nicho ou segmento atendido. Além disso, essa perspectiva permite o

acompanhamento da evolução das marcas e da imagem da organização.

Herrero Filho (2005, p. 100) esclarece que:

A perspectiva do cliente tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, experiência de compra e relacionamento.

As métricas cruciais de desempenho ligadas aos clientes, como a satisfação, a fidelidade, a retenção, a aquisição e a lucratividade, podem ser alinhadas considerando a perspectiva dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Frezatti (2009), a perspectiva de clientes deve ser organizada com foco em elementos essenciais, como participação no mercado, retenção e atração de clientes, satisfação do cliente e lucratividade. Segundo Chiavenato (2003), para analisar o negócio por meio da perspectiva do cliente, é necessário incorporar indicadores e métricas que incluam a satisfação do cliente, a participação de mercado, a aquisição e retenção de clientes, bem como o valor agregado aos produtos e serviços.

### 2.3.1.3 *Perspectiva de processos internos*

De acordo com Herrero Filho (2005), a perspectiva dos processos internos enfoca os processos críticos do negócio e avalia a qualidade das operações, produção e satisfação dos clientes. Muller (2014) concorda que a identificação dos processos críticos é essencial para alcançar a excelência nos objetivos dos clientes e acionistas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos processos internos frequentemente leva a empresa a descobrir processos completamente novos, nos quais ela precisa buscar a excelência. É importante lembrar que as necessidades dos clientes evoluem ao longo do tempo, portanto, a empresa deve ser capaz de desenvolver novas soluções para atender a essas necessidades.

Niven (2005) reforça o argumento de Kaplan e Norton, indo além e estabelecendo uma comparação crucial entre o *Balanced Scorecard* e outros sistemas de gestão.

A maioria dos sistemas de desempenho tende a concentrar-se nas melhorias incrementais dos processos atuais da organização, enquanto o *Balanced Scorecard* — com seu foco na estratégia e inter-relação entre objetivos e medidas — pode levar ao desenvolvimento de processos inteiramente novos para gerar valor para clientes e interessados (NIVEN, 2005, p. 132).



De acordo com Porter (1989), os processos internos desempenham um papel essencial na busca por uma vantagem competitiva. É crucial que esses processos estejam alinhados com a estratégia da empresa, seja focando na redução de custos ou na diferenciação do produto. Esse alinhamento estratégico pode levar a organização a buscar liderança em custo, o que resultará em retornos significativos caso ela consiga manter preços competitivos. Por outro lado, também é possível direcionar a empresa para um mercado mais exclusivo, onde há menos concorrência, mas também uma maior exigência. Nesse caso, será necessário produzir produtos de alta qualidade, o que permitirá obter preços e margens mais recompensadores.

#### 2.3.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Kaplan e Norton (1997, p. 131) afirmam que:

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* estabelece objetivos e indicadores para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos definidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos indicam onde a empresa deve se destacar para alcançar um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de crescimento fornecem a base que possibilita a realização de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os impulsionadores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Segundo Herrero Filho (2005), a perspectiva de aprendizado e crescimento revela o valor dos colaboradores com base em sua capacidade de aprendizado, criação e compartilhamento de conhecimento, bem como em como suas competências contribuem para a criação de valor de maneira integrada em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o propósito da perspectiva de aprendizado e conhecimento é fornecer a estrutura que viabilize a realização dos objetivos nas outras três perspectivas.

Segundo Costa (2006), as pessoas, os sistemas de informação, a estrutura e os procedimentos são as principais fontes de aprendizado e crescimento da organização. Através do uso do BSC, a empresa pode identificar possíveis lacunas entre as capacidades dessas fontes e as habilidades necessárias para alcançar os objetivos da empresa. Portanto, é apropriado analisar decisões relativas a treinamentos, atualizações de software e outras medidas para capacitar os colaboradores, melhorar a tecnologia e os sistemas de informação, a fim de auxiliar na consecução da estratégia.

### 2.3.2 Mapa estratégico

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 81):

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* torna explícita a lógica subjacente à estratégia. Cada indicador do *Balanced Scorecard* se encaixa em uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados estratégicos desejados com os impulsionadores que levarão a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de converter ativos intangíveis em resultados tangíveis.

Faria e Costa (2005) caracterizam o mapa estratégico como diagramas que estabelecem relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. Dentro desse contexto, para cada um desses objetivos, são delineados indicadores de desempenho, metas e ações de aprimoramento.

Kaplan e Norton (2004) ressaltam ainda que o mapa estratégico fornece uma representação visual da integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC. Ele ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados desejados nas perspectivas do cliente e financeira ao desempenho excepcional nos processos internos críticos. A estrutura de um mapa estratégico, de acordo com os próprios criadores da ferramenta, reflete a estrutura do *Balanced Scorecard*, pois abrange suas quatro perspectivas originais (SILVA JUNIOR e LUCIANO, 2010).

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 74), “[...] as organizações precisam de ferramentas para comunicar tanto a estratégia como os processos e sistemas que a ajudarão a implementar a estratégia”. Para cumprir essa finalidade, é possível empregar o mapa estratégico. A ferramenta de gestão também permite a sintonia de todos os colaboradores e de suas metas individuais com os objetivos da organização, incluindo a elaboração de *scorecards* pessoais (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo Costa (2006), o mapa estratégico tem o propósito de descomplicar os intrincados processos de tomada de decisão com os quais os gestores em todos os níveis se deparam diariamente. É por meio do mapa estratégico que a alta administração supervisiona o progresso da estratégia.

A estruturação lógica do mapa estratégico possibilita à empresa planejar a melhor rota para alcançar seus objetivos de curto, médio e, principalmente, longo prazo, onde essa trajetória envolve a busca pela excelência operacional, a satisfação dos clientes e a expansão do negócio por meio da lealdade ou conquista de novos consumidores (CHASE; JACOBS;

AQUILANO, 2006). Essa capacidade decorre da habilidade de traduzir os objetivos em medidas, métricas, metas e iniciativas. Em outras palavras, como os objetivos serão mensurados, quais indicadores serão utilizados, que valores devem ser alcançados em determinados períodos e quais ações precisam ser implementadas para concretizar os objetivos estratégicos (PERSON, 2014).

## **2.4 Plano de ação 5W1H**

O método 5W1H, de acordo com Oliveira (1996), é uma ferramenta que envolve a formulação de perguntas que funcionam como um checklist, proporcionando clareza aos gestores durante o planejamento de ações futuras. Lucca (2013) descreve-o como uma metodologia que orienta a aplicação de ações, garantindo a segurança do planejamento e a consecução dos objetivos, além de auxiliar na tomada de decisões.

A ferramenta 5W1H pode ser descrita como um documento organizado que identifica ações e atribui responsabilidades àqueles que as executarão. Por meio de um conjunto de perguntas, essa ferramenta direciona as diversas ações que precisam ser implementadas e deve ser estruturada de modo a facilitar a identificação rápida dos elementos necessários para a execução do projeto (PONTES et al., 2005).

O plano de ação 5W1H possibilita a cuidadosa seleção e consideração de todas as tarefas a serem executadas, assegurando uma implementação organizada e objetiva" (LENZI; KIESEL; ZUCCO, 2010). Peinado e Graeml (2007) descrevem o 5W1H como um conjunto de perguntas organizadas que auxiliam na identificação das ações, sua localização, motivo, responsáveis, prazos e método de execução. Este método é valioso para assegurar a clareza das funções e responsabilidades em cada processo, prevenindo o insucesso de iniciativas de melhoria.

Deolindo (2011) salienta que a ferramenta 5W1H tem como objetivo evidenciar todos os elementos a serem definidos em um plano de ação. Werkema (2012) complementa que esse método envolve a resposta a seis perguntas fundamentais para planejar soluções: "o quê?" (What), "quando?" (When), "quem?" (Who), "onde?" (Where), "por quê?" (Why) e "como?" (How). Esta ferramenta se tornou eficaz devido à sua habilidade em fornecer detalhes sobre as ações, incluindo descrições das atividades, o momento em que serão realizadas, quem as executará, como serão executadas, onde ocorrerão e as razões para sua execução (BARCHI, 2018).

### 3 METODOLOGIA

Para Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é definida como uma disciplina que consiste em compreender, analisar e classificar os diversos métodos disponíveis para elaboração de uma pesquisa. Nesse sentido, o método pode ser definido como um trajeto escolhido pelo pesquisador a fim de obter um resultado planejado (GIL, 2008). Sendo assim, este capítulo demonstra a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos, onde a referida etapa está dividida em três partes: classificação e definição da pesquisa, caracterização do objeto de estudo e procedimentos metodológicos.

#### 3.1 Classificação e definição da pesquisa

Segundo Ganga (2012), é possível classificar uma pesquisa científica com base em quatro critérios principais: natureza dos resultados, propósito, abordagem dos dados e procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, este estudo se enquadra como uma pesquisa aplicada, pois buscará propor soluções para problemas do cotidiano, corroborando com a ideia de Marconi e Lakatos (2021) que dizem que a pesquisa aplicada possui interesse prático, ou seja, que os resultados sejam aplicados ou utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade.

Quanto aos propósitos, será realizada uma pesquisa descritiva, onde segundo Silva & Menezes (2000), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática; e também uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como intuito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas.

Já em relação à abordagem, dispõe de características qualitativas. A pesquisa qualitativa lida com elementos intangíveis como crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões (Minayo & Sanches, 1993).

No que tange aos procedimentos técnicos, se trata de um estudo de caso. Conforme mencionado por Yin (2010), um estudo de caso refere-se a uma exploração prática de um fenômeno atual inserido em um ambiente real, onde as fronteiras entre esse fenômeno e o

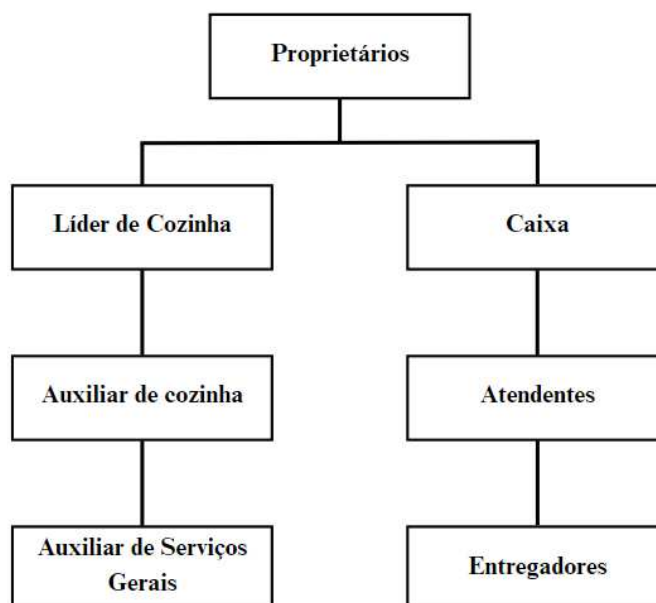
contexto não são nitidamente delimitadas. Dado isso, entende-se que a investigação e a análise dos dados da empresa escolhida, definem a pesquisa como estudo de caso.

### 3.2 Caracterização do objeto de estudo

A empresa alvo deste estudo foi fundada no ano de 2018, especificamente no mês de dezembro, está localizada na cidade de Jaguaribe, no interior do Ceará e tem como atividade principal a produção e comercialização de salgados. O fundador trabalhou alguns anos em uma padaria e sempre teve uma visão empreendedora e inovadora, porém, suas sugestões de inovação sempre foram rejeitadas, então, com o apoio de sua esposa, eles abriram seu negócio, começando com bolos e salgados para festas produzidos na própria casa. Ao viajar e notar a falta de produtos inovadores em sua cidade, decidiram inaugurar um espaço com produtos diferenciados, como *croissants*, para satisfazer essa demanda não atendida.

Atualmente a empresa conta com 8 funcionários, sendo os 2 proprietários, 1 cozinheira, 1 auxiliar de cozinha, 1 auxiliar de serviços gerais, 1 caixa e 2 atendentes; o horário de atendimento ao público é das 15:00 às 22:00 de segunda-feira à sábado. Abaixo, na Figura 3, é mostrado o organograma da empresa.

Figura 3 - Organograma da empresa



Fonte: elaborado pelo autor.

A empresa é administrada pelo casal proprietário, onde estes cuidam dos processos financeiros, administrativos e estratégicos do negócio. O proprietário também cuida da

produção sendo o cozinheiro chefe. Ademais, na parte da produção, existe mais uma cozinheira, uma pessoa auxiliar de cozinha e outra auxiliar de serviços gerais. Na parte de atendimento aos clientes, a organização conta com 2 atendentes/garçons e 1 uma pessoa que fica responsável pelo caixa. Em relação a entrega de produtos no *delivery*, a empresa terceiriza esse serviço.

O negócio oferece serviços de *delivery* e atendimento presencial com local para consumo, sendo este último o principal da empresa. O serviço de *delivery* é mais utilizado para pedidos de bolos e salgados de festas e pizzas, onde os pedidos são recebidos via *WhatsApp*. Com relação aos equipamentos utilizados pela empresa, pode-se dividir em duas esferas, sendo os utilizados no atendimento ao público e os utilizados na produção. No atendimento ao público é utilizado um computador com um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) para fazer o controle financeiro e a gestão das vendas realizadas. Já na parte da produção são utilizados diversos equipamentos, sobretudo fornos, batedeiras, liquidificadores, máquina de massa folhada, misturadores de massas pesadas, divisoras de massas, cilindros sovadores, assadeiras, refrigeradores, câmaras de fermentação, armários de descanso, balanças e utensílios de cozinha em geral, como formas, louças e talheres.

Em relação aos produtos comercializados, a empresa possui um cardápio diversificado, variando entre bolos, tortas, salgados, pizzas, pães e massas em geral. Os bolos e salgadinhos de festas são mais voltados para eventos de aniversários e comemorações em geral; são ofertados pizzas doces e salgadas com vários sabores; além disso, são vendidos pães caseiros variando desde os sabores tradicionais até a linha *fitness*; já os salgados, que são os produtos principais, possuem diversos tipos, como coxinhas, pastéis, esfihas, *croissants*, *focaccias*, empadas, croquetes, bolinhas de queijo, enroladinhos e risoles.

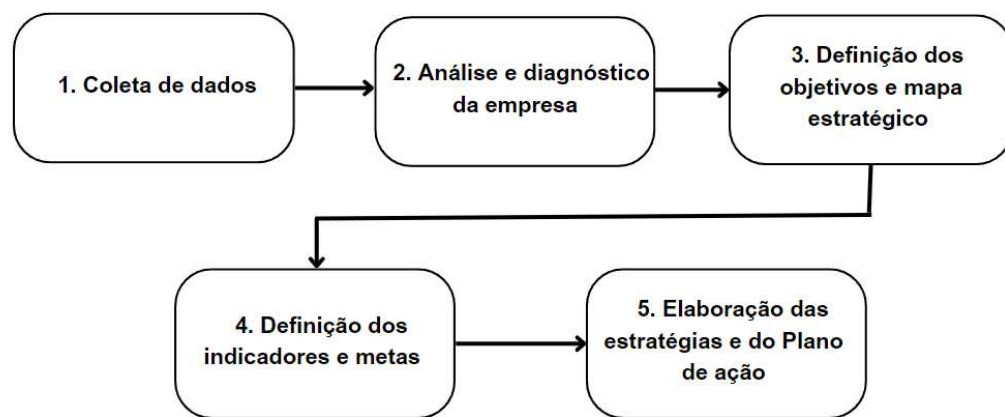
O horário da produção ocorre das 07:30 às 12:00 e de 14:00 às 17:00 de segunda a sábado. Em relação ao volume de produção, a empresa trabalha de duas formas, a primeira é por encomendas realizadas com antecedência, isso ocorre para os itens de festas, como bolos e salgadinhos, já a segunda o proprietário (cozinheiro chefe) define o volume de acordo com a experiência que o mesmo já possui, onde o que não é vendido no dia corrente é armazenado no estoque para ser escoado no dia posterior. Dado esse contexto, a empresa possui dois tipos de sistemas produtivos: puxada e empurrada. A puxada consiste na produção de itens de festas, onde segundo Corrêa e Corrêa (2012), nesse sistema os clientes realizam os pedidos por encomenda e os produtos só começam sua transformação após o pedido. E a empurrada para os demais produtos expostos em vitrine que, conforme Corrêa e Corrêa (2012), a

programação é feita para frente, de forma que é produzido para vender antes da entrega do produto, ou seja, sem necessidade de ter a demanda.

### 3.3 Procedimentos metodológicos

A Figura 4 abaixo expressa as etapas do desenvolvimento deste estudo, no qual será detalhado cada uma delas.

Figura 4 - Etapas do desenvolvimento do estudo



Fonte: elaborado pelo autor.

#### 3.3.1 Coleta de dados

A etapa 01 consistiu na coleta dos dados da empresa que são cruciais para o estudo, onde aplicou-se um roteiro de entrevistas semiestruturadas para obter êxito na fase. O roteiro foi aplicado em quatro reuniões presenciais, de aproximadamente 2 horas de duração cada, durante os meses de setembro e outubro de 2023, onde participaram das reuniões o dono do estabelecimento e a sua esposa. Nas duas primeiras reuniões foram realizadas perguntas simples (apêndice A) com o intuito de compreender a história de criação da empresa, as principais motivações, os desafios encontrados e a organização atual dos processos produtivos e gerenciais do negócio.

Ainda nessa fase, procurou-se investigar os conhecimentos que os responsáveis tinham em relação a planejamento estratégico, o que motivava a dar continuidade com o empreendimento, porque o mesmo existia, onde queria chegar daqui a alguns anos e os dados relacionados às forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, tudo isso por intermédio das

perguntas contidas no questionário exposto no apêndice B, no qual foi abordado nas duas últimas reuniões presenciais.

### ***3.3.2 Análise e diagnóstico da empresa***

Dando continuidade, a etapa 02 concentrou-se em analisar as informações da etapa anterior e definir o diagnóstico da empresa, sobretudo no que tange a filosofia organizacional, o ambiente interno e externo e os objetivos organizacionais. Nessa fase, explorou-se as informações necessárias para definir a missão, visão e valores da empresa, com base nas informações cedidas pelo proprietário na hora da entrevista, onde foi repassado a cultura que a organização tem, bem como as suas expectativas de futuro. Além disso, ainda com os questionários foram levantados possíveis cenários para o negócio, levando em conta o contexto da cidade naquele momento, assim como a concorrência e os critérios que faziam a empresa se destacar frente ao mercado, mas também os desafios que eram encontrados atualmente e que poderiam influenciar negativamente os resultados da empresa. Sendo assim, com a ajuda da matriz SWOT foi possível analisar os ambientes e definir as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização.

### ***3.3.3 Definição dos objetivos e mapa estratégico***

Dado o conhecimento do contexto atual da empresa, esta etapa tratou-se de entender quais os objetivos que a empresa deseja atingir e como eles poderiam ser organizados de uma maneira lógica. Assim, foi empregada a metodologia BSC para estabelecer o mapa estratégico, contendo os objetivos que foram dispostos nas perspectivas da metodologia, sendo elas: financeira, de clientes, de processos e de aprendizagem e crescimento. Com essa ferramenta, foi possível entender os objetivos em diferentes perspectivas, desde a saúde financeira da empresa, até a satisfação do cliente final, isso tudo permeando os processos executados.

### ***3.3.4 Definição dos indicadores e metas***

Com os objetivos definidos e organizados em diversas óticas, no passo 04 houve a elaboração dos indicadores que vão auxiliar no monitoramento dos objetivos a serem alcançados, bem como as respectivas metas definidas. O intuito nessa parte é conseguir



mensurar o atingimento de cada objetivo. Para tanto, definiu-se também o método de calcular cada indicador, a unidade de medida e a periodicidade.

### ***3.3.5 Elaboração das estratégias e do plano de ação***

Por fim, com todas as informações citadas, a última parte consiste na definição das estratégias que seriam adotadas pela corporação para atingir os propósitos definidos. Ademais, foi estruturado o plano de ação a ser seguido para execução das estratégias, no qual esse plano foi desdobrado utilizando a sistematização da ferramenta 5W1H. Aqui o propósito é definir o caminho que deve ser seguido e dividi-lo de uma maneira de aplicação mais fácil e clara para o empreendedor, onde o 5W1H assumiu um papel fundamental, dividindo as atividades em o que fazer, porque, quem, quando, onde, como e quanto seria gasto.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do estudo utilizando a metodologia expressada na seção anterior, bem como as respectivas considerações em cada parte.

### **4.1 Análise e diagnóstico da empresa**

Ao aplicar os questionários, pode-se perceber que a empresa trata-se de um negócio familiar de pequeno porte, onde grande parte das ações tomadas pela gerência se baseiam na experiência dos proprietários. Assim sendo, foi observada a ausência de uma definição estratégica clara para o empreendimento, porém os responsáveis apontam a importância e a necessidade da criação da missão, visão e valores da empresa, uma vez que esses elementos são considerados guias essenciais tanto para a gestão do negócio, quanto para os colaboradores que atuam nele, de forma que desempenham um papel importante na compreensão do atual cenário do empreendimento, impulsionando a busca por resultados positivos e almejados no futuro.

Ao analisar a realidade da empresa, os processos e o contexto em que a mesma está inserida, notou-se que um dos seus principais pontos fortes é a qualidade dos produtos ofertados e o principal diferencial é a diversidade de produtos no cardápio, onde parte destes trazem inovações, dado que alguns itens não eram comuns na cidade. Quanto à gerência, percebe-se que o proprietário tem uma dificuldade considerável em definir tarefas e organizar o tempo, o que reflete na sobrecarga de funções que ele tem e no atraso da produção planejada.

Em relação a propósitos futuros, a organização deseja implementar o serviço de cafeteria no ambiente, além de acrescentar itens ao cardápio. Porém, não existe nenhum planejamento no que tange a estudo de viabilidade financeira, pesquisa de mercado, planejamento do espaço, treinamento da equipe, desenvolvimento de menu ou escolha de fornecedores, o que pode comprometer o plano desejado.

Dado este conhecimento do cenário atual, o próximo passo consistiu em desenvolver a identidade e a filosofia organizacional do empreendimento.

#### ***4.1.1 Filosofia organizacional da empresa***

Em vista das informações anteriores, nesta seção será apresentado a missão, visão e valores da empresa com base nas informações coletadas.

Assim sendo, o Quadro 2 sintetiza a filosofia organizacional do empreendimento estudado.

Quadro 2 – Filosofia Organizacional da empresa

|   |
|---|
| <b>Missão:</b>  |
| “Oferecer produtos inovadores e de alta qualidade em um ambiente acolhedor, proporcionando uma experiência única de consumo para nossos clientes.”  |
| <b>Visão:</b>   |
| “Ser referência na cidade de Jaguaribe, destacando-nos pela inovação e qualidade de nossos produtos, com o compromisso de fornecer uma experiência única baseada em sabores autênticos.”                                      |
| <b>Valores:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Transparência e confiança;</li> <li>● Respeito;</li> <li>● Responsabilidade e compromisso;</li> <li>● Qualidade;</li> <li>● Inovação;</li> <li>● Satisfação dos clientes.</li> </ul> |

Fonte: elaborado pelo autor.

Dado a conclusão desta etapa, o próximo passo consiste em analisar os ambientes internos e externos da empresa.

#### ***4.1.2 Análise dos ambientes internos e externos***

Para entender melhor a direção que a empresa deve seguir e planejar as suas estratégias, foi realizada uma análise dos ambientes internos e externos, investigando as características que a organização possui e as influências que o mercado exerce sobre ela. Essa análise foi realizada por meio da Matriz SWOT sendo importante para a tomada de decisões estratégicas, no que tange principalmente a manter a competitividade e inovar no mercado dinâmico de alimentos. Nesse sentido, a Figura 5 exibe a análise SWOT do empreendimento estudado.

Figura 5 - Análise SWOT do empreendimento estudado

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| <b>AMBIENTE INTERNO</b> | <b>FORÇAS</b>   | <b>FRAQUEZAS</b>  |
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos produtos;</li> <li>• Cardápio variado;</li> <li>• Local agradável;</li> <li>• Bom atendimento.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de gestão de tempo;</li> <li>• Rotatividade de funcionários;</li> <li>• Falta de indicadores financeiros;</li> <li>• Má utilização do sistema ERP;</li> <li>• Falta de planejamento.</li> </ul>  |
| <b>AMBIENTE EXTERNO</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMEAÇAS</b>  |
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de aplicativos de vendas;</li> <li>• Investimento da prefeitura em cursos especializados;</li> <li>• Apoio do SEBRAE;</li> <li>• Aumento no hábito de comemorações.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mão de obra qualificada;</li> <li>• Aumento da concorrência;</li> <li>• Poder de barganha dos fornecedores;</li> <li>• Aumento no valor dos insumos;</li> <li>• Maior sensibilidade ao preço por parte dos consumidores.</li> </ul> |

Fonte: elaborado pelo autor.

Pela figura, pode-se fazer algumas considerações que detalham cada ponto da matriz utilizada.

Em relação às forças observadas no ambiente interno, tem-se:

- **Qualidade dos produtos:** a qualidade é um fator primordial defendido pelos donos do estabelecimento, onde são utilizados insumos que atendem uma série de critérios e os fornecedores apresentam um alto padrão de qualidade. Ademais, de uma maneira informal, é percebido que um dos fatores que fazem os clientes retornarem ao estabelecimento é a satisfação com a qualidade dos produtos.
- **Cardápio variado:** o mix de produtos ofertados é bastante variado, atingindo diversos perfis de consumidores. Os produtos variam desde bolos e doces, salgados de diversos tipos de massas e com múltiplos recheios, até pães caseiros que satisfazem perfis de consumidores que priorizam produtos *fitness*.
- **Local agradável:** o local conta com alto grau de higiene e limpeza, sendo ornamentado com plantas e decorações que resultam em um clima aconchegante para

os clientes, além de ser climatizado, o que é um fator importante para os clientes, uma vez que a cidade de Jaguaribe é conhecida por seu clima quente, com elevadas temperaturas. Além disso, o ambiente dispõe de mesas com vários lugares, sendo ideal para grupos de amigos se reunirem e conversarem após o expediente, por exemplo.

- **Bom atendimento:** outro fator defendido pelos proprietários como muito importante é o bom atendimento, onde todos os funcionários são orientados a tratarem todos os clientes com muita educação e sempre gerir os possíveis conflitos da melhor maneira possível. Os proprietários defendem a ideia de que o maior prejuízo é perder o cliente.

Em relação às fraquezas observadas no ambiente interno, segue a explicação:

- **Falta de gestão de tempo:** o proprietário toma a maior parte das funções para si, isso acontece tanto para as tarefas administrativas e estratégicas, como o relacionamento com os fornecedores, até as atividades referentes à produção. Esse acúmulo de responsabilidades concentradas em uma única pessoa reflete em problemas no dia a dia, principalmente relacionados ao controle da produção, e resulta em uma falta de planejamento para ações estratégicas a curto e longo prazo, frutos da falta de tempo designado para essas atividades. Essa divisão de tempo ineficaz pode comprometer os resultados esperados da empresa, uma vez que a falta de orientações para os funcionários e as tomadas de decisões sem planejamento e direcionamentos trazem inúmeros problemas para a organização como um todo.
- **Rotatividade de funcionários:** uma característica observada é a elevada rotatividade dos funcionários. Esse fator pode ser influenciado pela falta de mão de obra especializada, onde os funcionários contratados não se adequam ao perfil das atividades, o que gera insatisfação e resulta na saída precoce da empresa, somado ainda com escassez de treinamentos e a falta de motivação por parte da empresa.
- **Falta de indicadores financeiros:** a empresa não possui indicadores financeiros que ajudem na tomada de decisão. Informações como custo dos produtos vendidos, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, ticket médio por cliente, entre outros, são indicadores fundamentais para qualquer organização.
- **Má utilização do sistema ERP:** o sistema utilizado atualmente possui recursos para controlar o estoque, fluxo de caixa, vendas por *delivery*, informações financeiras, entre outros, porém o programa só é utilizado atualmente para registrar as vendas realizadas, o que gera uma ociosidade da ferramenta, dado que não são utilizados todos os recursos do *software*.

- **Falta de planejamento:** todas as decisões tomadas pelos proprietários são baseadas na experiência que os mesmos têm, não havendo um estudo e planejamento prévio que analise a viabilidade das ações. Essa falta de planejamento é outro fator que pode comprometer os resultados esperados da empresa, onde as decisões tomadas podem resultar em caminhos incertos que geram prejuízos.

Agora mudando a perspectiva, em relação às oportunidades observadas no ambiente externo, pode-se observar:

- **Aumento de aplicativos de vendas:** o aumento no número de aplicativos de vendas e entrega de alimentos pode ser entendido como uma oportunidade para a empresa em questão, onde a mesma pode expandir seu alcance e atrair novos clientes. Esses aplicativos podem servir como canais adicionais de venda, proporcionando maior visibilidade e acesso ao público. A organização pode explorar essa oportunidade ao considerar a integração com esses aplicativos de entrega ou ao estabelecer parcerias estratégicas com eles. Isso não apenas impulsiona o volume de pedidos, mas também expande a base de clientes e simplificaria a gestão de pedidos e entregas. Adicionalmente, essas plataformas geralmente disponibilizam ferramentas de análise e marketing que podem ser aproveitadas para direcionar campanhas promocionais e estratégias de fidelização de clientes.
- **Investimento da prefeitura em cursos especializados:** a prefeitura está com alguns projetos de investimento em cursos profissionalizantes para a população local, oferecendo treinamento em habilidades relevantes para a indústria alimentícia. Isso pode criar uma oportunidade para a lanchonete atrair talentos locais, investindo na qualificação de sua mão de obra. Nesse cenário, a empresa pode colaborar com a prefeitura ou instituições educacionais locais para estabelecer programas de treinamento direcionados às suas necessidades específicas. Isso não apenas ajudaria a abordar o desafio da falta de mão de obra qualificada, mas também fortaleceria os laços com a comunidade local e demonstraria um compromisso com o desenvolvimento sustentável da região.
- **Apoio do SEBRAE:** a parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) representa uma oportunidade estratégica para a organização em questão. O SEBRAE oferece serviços de consultoria especializada, treinamentos, capacitações e recursos em áreas críticas de gestão de negócios, como marketing, gestão financeira, atendimento ao cliente e estratégias de crescimento. Ao

aproveitar esses recursos, o empreendimento pode melhorar sua eficiência operacional, aprimorar sua gestão, e desenvolver estratégias de negócios mais sólidas. Isso não apenas fortalecerá a posição da empresa no mercado, mas também pode impulsionar o crescimento, a inovação e a competitividade no cenário local de bares, restaurantes e lanchonetes. Além disso, o acesso à rede de contatos e ao conhecimento do SEBRAE pode abrir portas para colaborações, parcerias e oportunidades de desenvolvimento de negócios.

- **Aumento no hábito de comemorações:** o aumento nas celebrações, como festas de aniversários e eventos especiais, cria uma oportunidade de mercado para a lanchonete expandir seus serviços e atrair mais clientes. Ao considerar o aumento na cultura de comemorações como uma oportunidade, o objeto de estudo pode explorar estratégias para capitalizar esse cenário positivo. Isso pode incluir a introdução de novos produtos ou pacotes de festas, marketing direcionado para comemorações, parcerias com organizadores de eventos locais e promoções sazonais para atrair clientes que desejam celebrar ocasiões especiais com bolos personalizados e outros produtos oferecidos. É importante observar as tendências de mercados e as preferências dos clientes para aproveitar ao máximo essa oportunidade e trazer retornos positivos para a organização.

Por fim, em relação às ameaças observadas no ambiente externo, tem-se:

- **Falta de mão de obra qualificada:** a carência de trabalhadores qualificados para o contexto da empresa do estudo representa uma ameaça significativa. A falta de pessoal experiente pode afetar negativamente a capacidade da empresa de manter padrões elevados de qualidade na produção e atendimento ao cliente, bem como aumentar os custos de treinamento e retenção de funcionários. O recrutamento e a retenção de talentos qualificados podem ser cruciais para a continuidade do sucesso da empresa.
- **Aumento da concorrência:** o número de empresas que atua no mercado alimentício como um todo apresenta aumento constante, esse conjunto de empresas que podem ser caracterizadas como concorrentes para o objeto de estudo é formado por empresas de médio e pequeno porte, variando desde pizzarias e restaurantes com processos bem definidos, até micro empreendedores que trabalham com encomendas de bolos e salgados e que utilizam a própria residência para produzir os itens. Nesse contexto, o surgimento de novos concorrentes, bem como a expansão de outros empreendimentos

similares, pode resultar em uma maior pressão competitiva, o que afeta negativamente a participação de mercado, preços e fidelização de clientes.

- **Poder de barganha dos fornecedores:** como falado anteriormente, a empresa em questão utiliza insumos de alta qualidade, o que necessita selecionar fornecedores que atinjam critérios estabelecidos, diminuindo o número de empresas que oferecem a matéria prima desejada, criando, assim, uma dependência com os mesmos. Essa dependência excessiva de fornecedores-chave ou a falta de opções de fornecimento pode representar uma ameaça, uma vez que os fornecedores possuem um alto poder de barganha, eles podem aumentar os preços, reduzir a qualidade ou impor condições desfavoráveis de fornecimento, o que impactaria diretamente a rentabilidade e a capacidade da empresa de manter a qualidade dos produtos.
- **Aumento no valor dos insumos:** O aumento nos custos dos insumos, como por exemplo ingredientes, embalagens e energia, representa uma ameaça para a organização. Uma vez que o valor de aquisição desses insumos sobem, a empresa pode ter um impacto diretamente nas margens de lucros. Isso pode resultar em dificuldades em repassar integralmente o aumento desses custos para os preços de seus produtos, principalmente se a concorrência for alta e os clientes forem sensíveis a preços. Essa ameaça exige que a empresa realize uma gestão cuidadosa dos custos e desenvolva uma estratégia sólida para lidar com variações nos preços dos insumos, a fim de proteger a rentabilidade do empreendimento sem interferir no nível de qualidade dos produtos.
- **Maior sensibilidade ao preço por parte dos consumidores:** uma característica observada dos consumidores é que estes estão cada vez mais sensíveis aos preços e podem optar por alternativas mais acessíveis, o que conseqüentemente pode interferir na demanda por produtos de alta qualidade com preços mais elevados. Tal cenário pode ser caracterizado como uma ameaça, especificamente em mercados onde a concorrência é intensa e os clientes têm várias opções para escolher, como no caso estudado. Se os consumidores estiverem dispostos a sacrificar a qualidade em troca de preços mais baixos, isso pode resultar em uma diminuição da demanda pelos produtos da organização estudada e, potencialmente, em uma redução nas receitas.

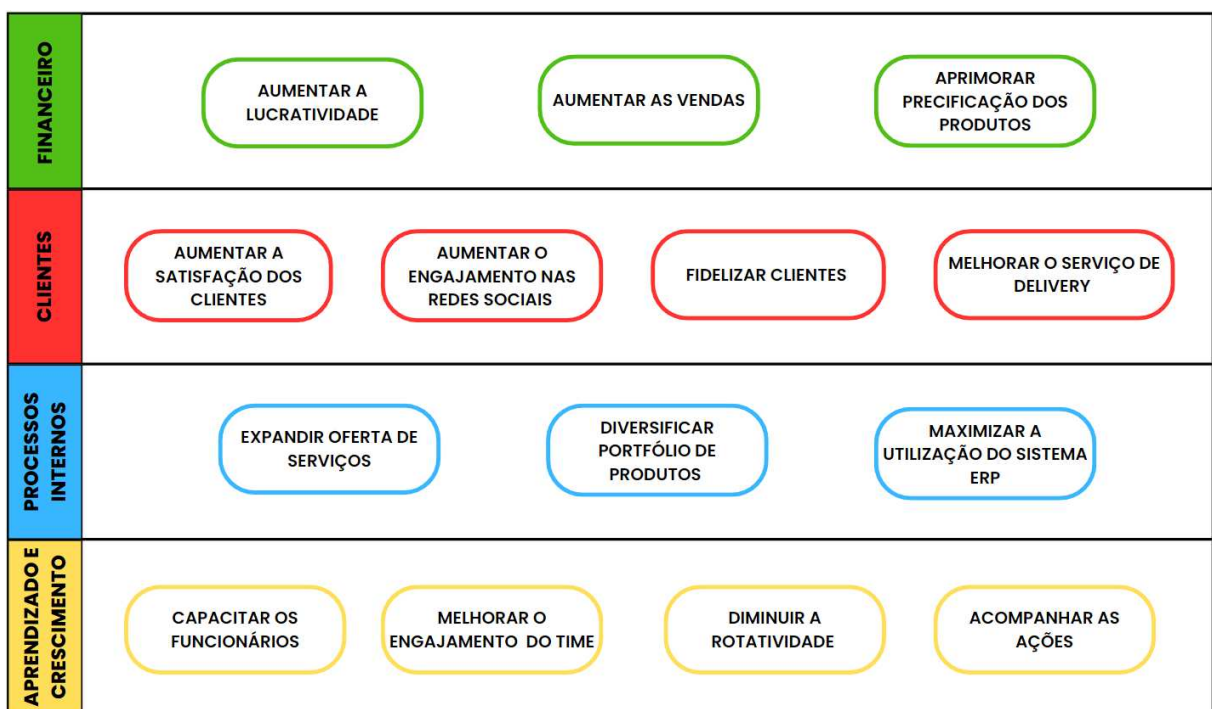
As informações reunidas são de suma importância para definir os próximos passos que a empresa deve seguir, onde essas análises serão utilizadas para definir os objetivos estratégicos da empresa, levando em conta diversos cenários.



## 4.2 Mapa estratégico da empresa estudada

Dado as definições anteriores, o próximo passo consiste em desenvolver um direcionamento de como podem ser tomadas e controladas as decisões futuras. Nesse sentido, conforme as informações levantadas com o roteiro de entrevista, montou-se o mapa estratégico da empresa estudada, que pode ser visto na Figura 6.

Figura 6 – Mapa estratégico da empresa estudada



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor entendimento, os tópicos abaixo expressam os motivos de cada objetivo estratégico.

Em relação à perspectiva financeira:

- **Aumentar a lucratividade:** a lucratividade é um indicador chave da saúde financeira da empresa. Com o objetivo de aumentar a lucratividade, a empresa deseja aumentar as suas receitas e controlar as suas despesas, para que assim seja garantido a sua sustentabilidade a longo prazo, o que é essencial em um mercado competitivo e em constante evolução, como os de alimentos.
- **Aumentar as vendas:** o aumento das vendas impulsiona o crescimento da empresa, permitindo que ela atinja uma base de clientes maior e aumente sua participação no

mercado, contribuindo para sua sustentabilidade a longo prazo. Esse objetivo não contribui apenas para o crescimento financeiro, mas também promove a inovação, elementos fundamentais em um mercado altamente dinâmico e concorrido.

- **Aprimorar precificação dos produtos:** uma precificação eficaz pode ajudar a maximizar a lucratividade da empresa, permitindo que ela capture o valor total de seus produtos. Além disso, preços competitivos podem atrair clientes e aumentar a participação do mercado, especialmente quando os consumidores percebem que estão obtendo produtos de qualidade a preços justos. Uma precificação justa e transparente contribui para a satisfação do cliente, construindo relacionamentos mais sólidos e fidelização.

Em relação à perspectiva de clientes:

- **Aumentar a satisfação dos clientes:** esse objetivo leva a organização a fornecer produtos de qualidade, serviços excepcionais e suprir necessidades dos consumidores. Clientes satisfeitos tendem a ser leais, aumentam a receita por meio de compras repetidas e podem se tornar defensores da marca, contribuindo para a confiança e o sucesso da empresa.
- **Aumentar o engajamento nas redes sociais:** o intuito é impulsionar a interação com os clientes, a construção de relacionamentos e a criação de uma comunidade online. O engajamento nas redes sociais não apenas amplia a visibilidade da marca, mas também oferece informações valiosas sobre as preferências dos consumidores, promovendo o marketing eficaz e permitindo a adaptação rápida às demandas do mercado consumidor em constante evolução.
- **Fidelizar clientes:** o objetivo está relacionado a criação de uma base de clientes fiéis, onde a frequência de consumo seja constante. Para tanto, a empresa em questão disponibilizaria alguns benefícios em forma de desconto ou itens de brinde para clientes que comprassem com frequência, solidificando assim o relacionamento com os consumidores.
- **Melhorar o serviço de *delivery*:** o *delivery* é um serviço que precisa ser melhorado na empresa. Ao atribuir esforços para tal objetivo, deseja-se aumentar a agilidade no atendimento e reduzir o tempo de entrega dos produtos. Isso não só aumenta a satisfação dos consumidores, mas também amplia o alcance do negócio para possibilitar entregas eficientes e de qualidade. Tal ação pode fazer com que mais

pessoas optem por adquirir esse serviço da empresa em questão e não busquem por serviços dos concorrentes.

Em relação à perspectiva de processos internos:

- **Expandir a oferta de serviços:** pensando na inovação com o intuito de buscar por novos clientes, a adição de um novo serviço de cafeteria pode diversificar o portfólio de produtos e serviços, atraindo um novo segmento de mercado. Ademais, poderia contribuir no aumento das receitas, além de trazer mais visibilidade para a empresa.
- **Diversificar portfólio de produtos:** contribui na inovação e amplia a oferta de produtos, o que resulta no atendimento das mudanças nas opções dos clientes e pode contribuir para o aumento das vendas e receitas.
- **Maximizar a utilização do sistema ERP:** o programa de gerenciamento apresenta diversos módulos que podem ajudar na administração da empresa, onde atualmente, não são usados. Essa maximização na utilização resultaria em um melhor controle e otimização do tempo, permitindo o acompanhamento dos processos e do planejamento estratégico da empresa.

Em relação à perspectiva de aprendizado e crescimento:

- **Capacitar os funcionários:** investir em capacitação para os funcionários resulta em uma equipe treinada e mais preparada, com um senso crítico apurado. Funcionários bem treinados estão mais preparados para lidar com os desafios e mudanças, oferecer um atendimento excepcional ao cliente, propor ideias inovadoras e contribuir para a eficiência operacional.
- **Melhorar o engajamento do time:** funcionários engajados tendem a ser mais produtivos, motivados e comprometidos com os objetivos da empresa. Isso se traduz em um atendimento ao cliente de maior qualidade, redução da rotatividade de funcionários e, conseqüentemente, em economia de custos.
- **Diminuir a rotatividade:** a rotatividade de funcionários é prejudicial e representa um custo para a empresa. Isso já é apontado como uma fraqueza para a empresa, onde o objetivo seria diminuir essa rotatividade para que os funcionários permaneçam mais tempo na empresa e aprimorem seus conhecimentos.
- **Acompanhar as ações:** o acompanhamento das ações garante que a estratégia seja executada de forma eficaz e que a empresa permaneça alinhada com sua missão e visão. Esse acompanhamento contínuo facilita a identificação de áreas que precisam

de ajustes e a tomada de decisões informadas para garantir que a estratégia seja inovadora e atinja sucesso no mercado.

Dado os objetivos estratégicos definidos, o próximo passo consiste em estabelecer metas mensuráveis e indicadores de desempenho que ajudem a medir o progresso na direção a esses objetivos.

### 4.3 Definição dos indicadores e metas

Com a definição dos objetivos estratégicos a serem alcançados, esta seção se concentra em levantar os indicadores que vão quantificar o progresso de como os resultados estão sendo atingidos, bem como as respectivas metas para cada indicador, onde essas metas foram definidas em conjunto com os proprietários do negócio. Conforme apontado por Chiavenato (2010), os indicadores de desempenho são apreciações das atividades desempenhadas pelos colaboradores, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Nesse contexto, é fundamental que os indicadores sejam confiáveis, de forma a permitir a análise dos objetivos definidos no mapa estratégico. Sendo assim, os tópicos abaixo demonstram os objetivos, indicadores e metas segregados de acordo com cada perspectiva do BSC.

#### 4.3.1 Perspectiva financeira

A Perspectiva Financeira desempenha um papel fundamental na mensuração e avaliação dos resultados que uma empresa gera e que necessita para seu progresso e expansão, bem como para atender às expectativas de seus acionistas. Sendo assim, o Quadro 3 apresenta o desdobramento dos indicadores da perspectiva financeira da empresa.

Quadro 3 – Indicadores da perspectiva financeira

| PERSPECTIVA FINANCEIRA   |                   |  |      |               |
|--------------------------|-------------------|--|------|---------------|
| Objetivo                 | Indicador         | Método de Cálculo  | Meta | Periodicidade |
| Aumentar a lucratividade | Lucratividade     | $(\text{Lucro líquido} / \text{Receita total}) * 100$                  | 15%  | Trimestral    |
| Aumentar as vendas       | Faturamento bruto | $((\text{Faturamento bruto(mês atual)} / \text{Faturamento bruto (mês$ | 10%  | Mensal        |

|                                     |                                    |  |     |        |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|-----|--------|
|                                     |                                    | anterior))-1)*100  |     |        |
| Aprimorar precificação dos produtos | % de Produtos com preços revisados | Número de produtos com preços revisado / Total de produtos ofertados | 70% | Mensal |

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando o quadro acima, em relação ao objetivo de aumentar a lucratividade, foi definido uma meta de 15% onde considerou-se um valor dentro da realidade que a empresa possa atingir, mesmo com elevados gastos na produção, sobretudo na aquisição dos insumos. Além disso, para esse objetivo foi definido uma periodicidade trimestral, onde com este período pode-se ter uma visão mais ampla, sendo ideal para se ter uma visão geral de desempenho a cada trimestre. Para o objetivo de aumentar as vendas, será analisado o crescimento do faturamento bruto em comparação com o mês anterior, onde definiu-se uma meta de 10% de crescimento, sendo analisado mensalmente. Já em relação ao objetivo de aprimorar a precificação dos produtos, será observado o percentual de produtos com os preços revisados. Para que esse objetivo seja atingido, será analisada uma série de informações, sobretudo relacionados com a gestão de custos do negócio, onde será levantado informações como gastos fixos e variáveis, margem de contribuição, margem de lucro e ponto de equilíbrio. Para tal, definiu-se uma meta de revisar os preços de 70% dos produtos ofertados, tendo uma periodicidade mensal.

#### 4.3.2 *Perspectiva de clientes*

Na Perspectiva do Cliente o objetivo é entender as necessidades dos clientes e o segmento de mercado, buscando maneiras de agregar valor para os clientes, de forma que diferencie a empresa de seus concorrentes. Visto isso, o Quadro 4 apresenta o detalhamento dos indicadores associados aos objetivos da perspectiva de clientes.

Quadro 4 – Indicadores da perspectiva clientes

| <b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>     |                  |   |               |                      |
|------------------------------------|------------------|---|---------------|----------------------|
| <b>Objetivo</b>                    | <b>Indicador</b> | <b>Método de Cálculo</b>                        | <b>Meta</b>   | <b>Periodicidade</b> |
| Aumentar a satisfação dos clientes | NPS              | $NPS = (NPS1 + NPS2 + NPS3 + \dots + NPSn) / n$ | 8,5           | Mensal               |
| Aumentar o                         | Contas           | Disponibilizado pelo <i>Instagram</i>           | 1.500/publica | Mensal               |

|                                       |                            |  |     |        |
|---------------------------------------|----------------------------|--|-----|--------|
| engajamento nas redes sociais         | alcançadas                 |  | ção |        |
| Fidelizar clientes                    | Nº de clientes fidelizados | Quantidade de clientes fidelizados   | 30  | Mensal |
| Melhorar o serviço de <i>delivery</i> | NPS do <i>delivery</i>     | $\text{NPS} = (\text{NPS1} + \text{NPS2} + \text{NPS3} + \dots + \text{NPSn}) / n$ | 8,0 | Mensal |

Fonte: elaborado pelo autor.

Em vista do quadro acima, com relação ao objetivo de aumentar a satisfação dos clientes, o indicador utilizado será a média de NPS (nota por satisfação), que será coletado por meio de pesquisas de satisfação com os clientes, podendo variar entre 0 (totalmente insatisfeito) e 10 (totalmente satisfeito), onde a meta estipulada é de 8,5, sendo observada mensalmente. Em relação ao engajamento nas redes sociais, será examinado as contas alcançadas no *instagram*, onde esse número é disponibilizado pela própria rede social. A meta associada para esse indicador é de 1.500 contas alcançadas por publicação, levando em consideração o número de seguidores atual na rede social, que será visto mensalmente. Para o objetivo de fidelizar clientes, será ofertado um programa de fidelização, onde será observado o número de clientes fidelizados como indicador, com meta inicial de 30 clientes fidelizados em um mês, onde esse número foi definido levando em conta a média de clientes mensais. Por fim, o objetivo de melhorar o serviço de *delivery*, será analisada a média de NPS do *delivery*, que será obtido por meio de pesquisas de satisfação, tendo uma meta de 8.0 vista mensalmente.

#### ***4.3.3 Perspectiva de processos internos***

Na perspectiva dos processos internos, ocorre um direcionamento para os processos internos que exercem um impacto significativo na satisfação do cliente e no alcance dos objetivos financeiros de uma organização, com o objetivo de atingir um patamar de excelência. Dentro dessa abordagem, os líderes identificaram os processos críticos que necessitam de melhorias, evoluindo em busca constante pela excelência. Posto isso, abaixo é apresentado a explanação dos indicadores relativos aos objetivos da perspectiva de processos internos.

Quadro 5 – Indicadores da perspectiva de processos internos

| PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS     |                                     |   |               |               |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---------------|---------------|
| Objetivo                              | Indicador                           | Método de Cálculo   | Meta          | Periodicidade |
| Expandir a oferta de serviços         | NPS do novo serviço                 | $NPS = (NPS1 + NPS2 + NPS3 + \dots + NPSn) / n$   | 8.0           | Mensal        |
|                                       | Receita bruta do novo serviço       | $\sum(\text{Qtd produto vendido} * \text{Preço de venda})$                                      | R\$ 12.000,00 | Trimestral    |
| Diversificar portfólio de produtos    | % de faturamento dos novos produtos | $(\text{Receita dos novos Produtos} / \text{Receita total}) * 100$                              | 8%            | Semestral     |
| Maximizar a utilização do sistema ERP | % de Módulos do sistema utilizado   | $(\text{número de módulos utilizados} / \text{número de módulos disponíveis no sistema}) * 100$ | 75%           | Mensalmente   |

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando o quadro acima, no que se refere ao objetivo de expandir a oferta de serviços, a ideia está relacionada com a adição do serviço de cafeteria para o estabelecimento, onde se tem 2 indicadores com respectivas metas para mensurar o resultado desejado. O primeiro indicador consiste na nota por satisfação do novo serviço, onde seria coletado através de pesquisas de satisfação e o indicador é definido como a média das notas, com uma meta de 8,0 observada mensalmente. Já o segundo indicador está relacionado com o retorno financeiro do serviço adicionado, onde esse seria obtido através da receita bruta resultante do serviço em questão, sendo determinado como a quantidade vendida multiplicada pelos respectivos preços de vendas, com uma meta de R\$12.000,00 sendo analisado trimestralmente. A periodicidade trimestral foi escolhida com um intuito de se obter resultados a médio prazo, com uma visão mais ampla, no qual o novo serviço poderia ser mais atraente para os clientes. Com relação a diversificar o portfólio de produtos, a intenção é conquistar um novo segmento de mercado consumidor, como por exemplo introduzir mais produtos da linha *fitness*. O indicador associado consiste no percentual de faturamento dos novos produtos, onde este seria calculado como a receita dos novos produtos dividido pela receita total multiplicado por 100, para tanto, a meta estabelecida seria de 8%, sendo verificada mensalmente. Por fim, com relação à maximizar a utilização do sistema de gestão, o intuito é utilizar os recursos que o programa disponibiliza, sobretudo o controle de estoques, gestão de delivery e a gestão financeira. O indicador relacionado seria o percentual de módulos utilizados, onde seria determinado como o número de módulos utilizados atualmente

dividido pelo número de módulos ofertados pelo sistema, com uma meta relacionada de 75% vista mensalmente.

#### 4.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Segundo Fernandes (2003), a perspectiva de aprendizado e crescimento tem como objetivo examinar a empresa sob a ótica da inovação e do aprimoramento dos funcionários, avaliando as ações tomadas atualmente em busca dos resultados futuros desejados. Nesse sentido, o Quadro 6 demonstra os indicadores pertinentes aos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Quadro 6 – Indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento

| <b>PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b> |                               |  |             |                      |
|---|-------------------------------|--|-------------|----------------------|
| <b>Objetivo</b>                                 | <b>Indicador</b>              | <b>Método de Cálculo</b>   | <b>Meta</b> | <b>Periodicidade</b> |
| Capacitar os funcionários                       | Nº de treinamentos realizados | Treinamentos disponibilizados  | 2/mês       | Mensal               |
| Melhorar o engajamento do time                  | Nota de satisfação            | Média das notas de satisfações da pesquisa de clima organizacional   | 8,00        | Trimestral           |
| Diminuir a rotatividade                         | <i>Turnover</i>               | $\frac{((\text{N}^\circ \text{ de contratações} + \text{N}^\circ \text{ de demissões})/2)}{\text{Número de funcionários}} * 100$ | 8%          | Semestral            |
| Acompanhar as ações                             | % de ações executadas         | $(\text{Quantidade de ações executadas} / \text{total de ações estabelecidas}) * 100$  | 100%        | Anual                |

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando o Quadro 6, tendo em vista o objetivo de capacitar os funcionários, o indicador selecionado foi o número de treinamentos realizados pelos colaboradores, no qual a meta é de realizar 2 treinamentos por mês. Vale ressaltar que esses treinamentos variam de acordo com as necessidades e peculiaridade de cada pessoa e função exercida, sendo esse número variável de acordo com as situações vivenciadas. Já em relação a melhorar o engajamento do time, será realizado uma pesquisa de clima organizacional e o indicador para o referido objetivo seria a média das notas de satisfação do time, no qual almeja se uma meta 8,0, vista trimestralmente. Tendo em vista que uma fraqueza identificada é a rotatividade de funcionários, um objetivo estratégico seria justamente diminuir essa rotatividade, no qual será



observado o índice de *turnover* sendo calculado conforme a fórmula do Quadro 6. A meta associada é de 8% determinada semestralmente para se ter uma visão ampla e de longo prazo. Por fim, para encerrar a perspectiva de processos internos, o último objetivo é acompanhar as ações do plano estratégico que será mostrado na próxima seção. A meta idealizada seria executar 100% das ações em um período de um ano.

Sendo assim, após definir todo o mapa estratégico, bem como os indicadores, métodos de cálculo, as metas e as periodicidades, o próximo passo consiste em levantar as estratégias que serão executadas para alcançar os objetivos estabelecidos.

#### 4.4 Elaboração das estratégias e do plano de ação

Após reunir as informações anteriores, essa parte do trabalho visa explicar as estratégias que serão seguidas, expressadas em um plano de ação utilizando a metodologia da ferramenta 5W1H. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as iniciativas estratégicas devem estar de acordo com as metas, agindo como um mecanismo para alcançar os resultados almejados. Para melhor organização e entendimento, os planos de ações estão organizados de acordo com cada perspectiva do BSC, conforme mostrado nos próximos tópicos.

##### 4.4.1 Plano de ação para perspectiva financeira

Para a obtenção dos objetivos estratégicos definidos anteriormente na perspectiva financeira, serão aplicadas estratégias concentradas no aumento de vendas e gestão estratégica de custos da empresa. Sendo assim, o Quadro 7 abaixo mostra o plano de ação para a perspectiva.

Quadro 7 – Plano de ação para a perspectiva financeira

| PERSPECTIVA FINANCEIRA                             |   |            |                           |   |   |
|--|---|------------|---------------------------|---|---|
| O que?   | Por que?  | Onde?      | Quando?                   | Quem?   | Como?   |
| Realizar a gestão estratégica de custos da empresa | Para entender os gastos associados a cada produto, bem como levantar indicadores financeiros. | Na empresa | Início do mês de dezembro | Administração juntamente com uma empresa terceirizada | Realizando um estudo sobre os gastos da empresa, como custos e despesas fixas e variáveis, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, curva ABC, DRE e DFC. |
| Aprimorar a  | Manter a  | Na empresa | Início de                 | Administração   | Analisando os indicadores   |

|  |   |            |                    |   |   |
|--|---|------------|--------------------|---|---|
| precificação   | competitividade da empresa                                      |            | 2024               | juntamente com uma empresa terceirizada               | definidos na ação anterior e aplicando o método de precificação que melhor se adequa ao contexto da empresa.  |
| Realizar estudo de redução de gastos                 | Diminuir os gastos da empresa, aumentando a margem de lucro     | Na empresa | Início de 2024     | Administração juntamente com uma empresa terceirizada | Buscando maneiras de reduzir custos de operações, desperdícios, processos que não agregam valor ao cliente.   |
| Estabelecer acordos estratégicos com os fornecedores | Manter a qualidade dos produtos e a barganha de ambas as partes | Na empresa | Início de dezembro | Administração da empresa                              | Estabelecendo termos e condições estratégicos tanto para a empresa, quanto para os fornecedores, com contratos de fidelidades e redução de preços. Ademais, realizando inspeção de qualidade contínua.            |
| Estabelecer estratégias de promoções                 | Para aumentar o volume de vendas                                | Na empresa | Início de 2024     | Administração da empresa                              | Intensificando a venda dos produtos mais rentáveis, criando estratégias de vendas para esses, como por exemplo determinar um dia na semana específico para promoção desses produtos, até que se crie uma cultura. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Visto o plano de ação acima, no que tange em realizar a gestão estratégica dos custos, o intuito é levantar indicadores e melhorar a gestão da empresa. Os indicadores-chaves seriam justamente os gastos fixos e variáveis, o custo médio de produção, a margem de contribuição, ponto de equilíbrio, curva ABC dos produtos, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC). Isso deve guiar a empresa para tomada de decisões e diminuir a fraqueza de não possuir indicadores financeiros, que foi identificado na matriz SWOT. Em sequência, sugere-se usar todos os dados da estratégia anterior e aprimorar a precificação dos produtos, buscando sempre ser transparente e garantir a competitividade da empresa. Nesse sentido, seguindo as análises e estudos financeiros, a próxima estratégia consiste em levantar maneiras de reduzir gastos da empresa. Para tanto, será necessário analisar todos os processos e entender o que pode ser otimizado com o objetivo de reduzir desperdícios e aumentar a lucratividade da empresa. Todas as referidas ações seriam realizadas pela administração do negócio juntamente com uma empresa terceirizada. Para isso, segure-se a busca por Empresas Juniores, visto que estas possuem preços mais atrativos em comparação com outras empresas do mercado.

Com relação a estabelecer acordos estratégicos com os fornecedores, o intuito é buscar por vantagens competitivas, sobretudo a preços mais baixos e acordos de fidelização, uma vez que a qualidade dos insumos é de suma importância para o negócio. Além de impactar nos

custos e conseqüentemente aumentar a lucratividade, essa ação impacta na fraqueza da empresa, que seria justamente o aumento do poder de barganha dos fornecedores.

Por fim, para o objetivo de aumentar as vendas, buscou-se uma estratégia que intensifica as vendas dos produtos mais rentáveis para a empresa. Para tal, a administração da empresa deve estabelecer uma estratégia de promoções, onde cada dia da semana teria um produto selecionado que tenha destaque nas redes sociais e percentuais de descontos, até um determinado momento que isso vire uma cultura para os seus clientes

Todas as ações acima ajudariam a empresa a atingir os objetivos estratégicos definidos na perspectiva financeira.

#### 4.4.2 Plano de ação para perspectiva de clientes

Considerando os objetivos estratégicos definidos para a perspectiva de clientes, as estratégias em questão se concentram em ouvir a opinião dos consumidores e, com base nisso, buscar a melhoria contínua da empresa. Desta forma, o Quadro 8 mostra o plano de ação para a perspectiva de clientes.

Quadro 8 – Plano de ação para a perspectiva de clientes

| PERSPECTIVA DE CLIENTES                      |   |  |                    |                          |  |
|--|---|--|--------------------|--------------------------|--|
| O que?                                       | Por que?  | Onde?  | Quando?            | Quem?                    | Como?  |
| Realizar pesquisas de satisfação             | Para buscar pontos de melhoria, corrigi-los e melhorar a satisfação dos clientes        | Na empresa e nos canais de vendas ( <i>Instagram</i> e <i>Whatsapp</i> ) | Início de dezembro | Administração da empresa | Realizando pesquisas por formulários divulgados nos canais de vendas e em Qr-codes nas mesas. Os clientes devem avaliar a satisfação com o atendimento, qualidade dos produtos e tempo de espera. Deve conter um espaço para adicionar sugestões e no final a pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, qual nota você daria para sua experiência na nossa empresa?” |
| Criar um programa de fidelização de clientes | Criar consumidores fiéis e aumentar as vendas   | Na empresa   | Início de 2024     | Administração da empresa | Criando um programa de benefícios de descontos aos clientes que atingirem uma quantia mínima de consumo. Isso seria controlado por cartões de controle oferecidos pela empresa.  |
| Melhorar o engajamento nas redes sociais     | Construir um relacionamento sólido com os clientes e aumentar a visibilidade da empresa | Nos canais de comunicação  | Início de 2024     | Administração da empresa | Criando um cronograma de postagens, com publicações, <i>reels</i> e <i>stories</i> . Definir conteúdos que mostrem os produtos e o espaço de consumo, publicar <i>feedbacks</i> dos clientes e realizar um estudo utilizando o próprio <i>instagram</i> sobre dias da semana e horários de pico de visualizações.  |
| Melhorar serviço de                          | Aumentar a satisfação dos   | Na empresa   | Início de dezembro | Administração da empresa | Melhorando os canais de recebimentos de pedidos, a fim de reduzir o tempo de   |

|                              |  |  |                    |                          |   |
|------------------------------|--|--|--------------------|--------------------------|---|
| <i>delivery</i>              | clientes e impulsionar as vendas   |  |                    |                          | atendimento; definindo prazos de entregas mais condizentes com a realidade; melhorando o embalamento dos produtos, utilizando embalagens que preservam a temperatura e sabor dos alimentos.   |
| <i>Feedbacks do delivery</i> | Para buscar pontos de melhoria, corrigi-los e melhorar a satisfação dos clientes | Nos canais de vendas ( <i>Instagram e Whatsapp</i> ) | Início de dezembro | Administração da empresa | Realizando pesquisas por formulários divulgados nos canais de vendas. Os clientes devem avaliar a satisfação com a pontualidade de entrega, itens entregues corretamente e a condição que os produtos chegaram. Deve conter um espaço para adicionar sugestões e no final a pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, o quão satisfeito você está com o serviço?” |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dado o quadro acima, a primeira ação consiste em uma abordagem simples e de baixo custo, associada a realização de pesquisas de satisfação, onde essas pesquisas seriam realizadas no ambiente da empresa e nos canais de comunicação. Para tanto, a ideia é entender o quão satisfeitos os clientes estão, sendo as informações concentradas em critérios como qualidade dos produtos, atendimento, tempo de espera e, por fim, uma nota de 0 a 10 para avaliar a experiência com a empresa, sendo 0 totalmente insatisfeito e 10 muito satisfeito. Além disso, deve haver um espaço para os clientes deixarem sugestões de melhoria, onde essas informações seriam vistas, pela gerência da empresa, ao final de cada mês, analisadas e implementadas as devidas melhorias. Por se tratar de uma ação de baixo custo e fácil aplicação, definiu-se a sua implementação para o início de dezembro de 2023.

Por conseguinte, para o programa de fidelização de clientes, o intuito seria criar um programa de benefícios e descontos ofertados de acordo com a frequência de consumo de cada cliente. Em suma, seria oferecido um cartão de acompanhamento para cada cliente que seria preenchido de acordo com o consumo do mesmo, até que atinja uma quantidade determinada e possa reivindicar o benefício. Um exemplo poderia ser um cartão com 10 espaços que cada um seria preenchido com o consumo de um determinado produto ou valor base, como R\$20,00 em cada compra. Ao passo que seria preenchido os 10 espaços com uma assinatura ou símbolo específico da empresa, ao preencher o cartão por completo, o cliente poderia ganhar um vale compras de R\$15,00. Vale ressaltar que cabe aos responsáveis pela empresa a escolha dos valores, dos benefícios ou dos produtos associados. Para tal ação, estipulou um início de implementação para o início do ano de 2024. O valor gasto está associado à confecção dos cartões e carimbos utilizados.

A fim de construir um relacionamento mais sólido com os clientes, melhorando o engajamento e aumentando a visibilidade do negócio, a próxima estratégia consiste em criar

um cronograma de postagens e abordagem dos principais meios de comunicação. A ideia consiste em intensificar publicações, *reels* e *stories*, mostrando os produtos, o modo de preparo dos mesmos e o ambiente de consumo, além de compartilhar os *feedbacks* dos clientes, tudo isso na intenção de aumentar o engajamento nas redes sociais. Além disso, sugere-se também utilizar as ferramentas disponibilizadas pelo próprio *instagram*, como indicadores de dias e horários com concentração de visualizações, engajamento por publicações, contas alcançadas, entre outros. Para tal ação, estipulou-se que seu início seria no mês de dezembro de 2023.

Em relação ao serviço de *delivery*, a estratégia associada tem o intuito de aumentar a satisfação dos clientes e impulsionar as vendas desse serviço. Para tanto, o primeiro passo seria melhorar a comunicação nos canais utilizados para receber os pedidos, destinando pessoas específicas para isso e automatizar o processo utilizando algum programa específico para o serviço, isso reduziria o tempo de atendimento. Ademais, a fim de melhorar a transparência e evitar conflitos, deve-se definir prazos reais de entregas, utilizando dados estatísticos e repassando para os clientes de acordo com a realidade da empresa. Para aumentar a satisfação dos consumidores, propõe-se que a organização busque por embalagens que preservem a temperatura e sabor dos produtos e que procure por entregadores de confiança, que atendam às exigências da empresa.

Por fim, a última ação proposta consiste em avaliar a satisfação dos clientes com o serviço de *delivery*, por meio de formulários de pesquisas semelhantes à primeira estratégia proposta. Em suma, a ideia seria utilizar os canais de vendas para colher *feedbacks* dos clientes e buscar melhoria contínua. Nessa perspectiva, os principais pontos a serem avaliados são a pontualidade da entrega, itens corretos, a condição que os produtos chegaram. Ademais, deve-se, ainda, conter um espaço para adicionar sugestões e no final uma pergunta para avaliar a satisfação em geral em uma escala de 0 a 10, sendo 0 totalmente insatisfeito e 10 muito satisfeito.

#### ***4.4.3 Plano de ação para perspectiva de processos internos***

Considerando os objetivos estratégicos definidos para a perspectiva de processos, as estratégias em questão se concentram em realizar planejamentos e aprimorar os processos com base em dados coletados dos clientes. Desta forma, o Quadro 9 exhibe o plano de ação para a perspectiva de processos internos.

Quadro 9 – Plano de ação para a perspectiva de processos internos

| PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS                                     |  |                                       |                                     |  |   |
|---|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| O que?  | Por que?   | Onde?                                 | Quando?                             | Quem?  | Como?   |
| Realizar planejamento semanal   | Para melhorar a organização e otimizar o tempo   | Na empresa                            | Início do mês de dezembro           | Administração da empresa                                     | Levantar os principais pontos e compromissos da semana, dividir o tempo disponível de acordo com nível de urgência de cada tarefa, utilizar alguma ferramenta de gerenciamento de atividades e delegar as atividades que possam ser realizadas por outros funcionários                                  |
| Adicionar o serviço de cafeteria                                      | Para inovar os serviços, atingir novos clientes e se diferenciar da concorrência                   | Na empresa                            | Início do segundo trimestre de 2024 | Administração da empresa                                     | Realizar um planejamento financeiro para aquisição dos equipamentos. Em paralelo, realizar o planejamento do espaço com as respectivas distribuições das máquinas e a ornamentação do local. Por fim, treinar a equipe para obter bom desempenho na preparação dos produtos e atendimento aos clientes. |
| Realizar pesquisa de mercado  | Para identificar as necessidades dos clientes e, com base nisso, aumentar o portfólio dos produtos | Na empresa e nos meios de comunicação | Início do ano de 2024               | Administração da empresa                                     | Realizando pesquisas via formulários com perguntas direcionadas para identificar oportunidades de adicionar novos produtos, com base nas opiniões dos clientes  |
| Propor parceria estratégica com a empresa fornecedor a do sistema ERP | Aumento da utilização e eficiência do sistema  | Na empresa                            | Início do ano de 2024               | Administração da empresa junto com fornecedor do sistema ERP | Propondo acordo estratégicos a fim de conseguir treinamentos específicos para utilização dos módulos do sistema.  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Posto as informações do Quadro 9, a primeira sugestão consiste em realizar um planejamento semanal, com o intuito de amenizar a fraqueza identificada relacionada a gestão ineficaz do tempo dos responsáveis pela empresa. Assim sendo, a proposta seria destinar um momento no início de cada semana para realizar um planejamento semanal, buscando gerenciar as tarefas da semana e cumprir todos os prazos, otimizando a rotina.

Posto isso, a próxima estratégia está relacionada com a expansão dos serviços ofertados, onde o intuito é adicionar uma cafeteria ao empreendimento. Para tanto, aconselha-se realizar um planejamento financeiro para a compra dos equipamentos,

destinando os recursos necessários, bem como buscar pelos principais modelos de referências analisando o custo benefício e o retorno sobre o investimento. Paralelamente, recomenda-se que os donos da empresa realizem o planejamento do espaço físico analisando a distribuição das máquinas e a ornamentação associada ao novo serviço, e, por fim, treine a equipe para superar as expectativas dos clientes e, se necessário, contratar novos funcionários.

Simultaneamente, é interessante realizar pesquisas de mercado com o público alvo da empresa com o propósito de identificar a necessidade dos clientes e convertê-la em novos produtos. O pensamento principal seria aplicar formulários com perguntas chaves que possam ser entendidas em novos produtos com a inovação necessária para sanar a carência dos clientes.

E, como última sugestão para a perspectiva, recomenda-se que a empresa proponha parcerias com a empresa provedora do sistema ERP utilizado, onde o intuito seria buscar por treinamentos mais eficazes para utilização de alguns módulos do sistema, em troca de divulgação ou acordos de fidelidade ou, se necessário, investir em treinamentos específicos para o sistema, mesmo com algum custo associado. O objetivo é a empresa utilizar os módulos que possam impactar positivamente a produtividade dos processos da empresa, tais como o módulo voltado para estoques, gestão financeira e integração com o *delivery*, em vez de utilizar somente o registro de compras, como é atualmente.

#### ***4.4.4 Plano de ação para perspectiva de aprendizado e crescimento***

Considerando os objetivos estratégicos definidos para a perspectiva de aprendizado e crescimento, as estratégias em questão se concentram em investimento nos funcionários e em melhorar o clima organizacional. Desta forma, o Quadro 10 apresenta o plano de ação para a perspectiva de processos de aprendizado e crescimento.

Quadro 10 – Plano de ação para a perspectiva de aprendizado e crescimento

| <b>PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b> |   |   |                       |                                      |   |
|---|---|---|-----------------------|--------------------------------------|---|
| <b>O que?</b>                                   | <b>Por que?</b>                           | <b>Onde?</b>                            | <b>Quando?</b>        | <b>Quem?</b>                         | <b>Como?</b>  |
| Proporcionar treinamentos para a equipe         | Para melhorar o desempenho organizacional | Na empresa e/ou centros de treinamentos | Início do ano de 2024 | Administração e empresa terceirizada | Buscando por cursos/treinamentos que ajudem os funcionários a executarem melhor as funções, estimulando o senso crítico e buscando por inovações para o negócio |

|  |  |                   |                              |                                 |   |
|--|--|-------------------|------------------------------|---------------------------------|---|
| <p>Criar uma cultura de reconhecimento por trabalho desempenhado pelos colaboradores</p> | <p>Para aumentar o engajamento do time e a satisfação com o trabalho</p>   | <p>Na empresa</p> | <p>Início do ano de 2024</p> | <p>Administração da empresa</p> | <p>Estabelecendo um programa de metas individuais e coletivas, que, de acordo com o atingimento, sejam transformadas em incentivos monetários ou não. Além disso, é interessante proporcionar momentos de interações entre os colaboradores, seja para celebrar resultados ou para o time se conhecer melhor.</p> |
| <p>Realizar pesquisa de clima organizacional</p>   | <p>Para avaliar, na perspectiva dos colaboradores, o ambiente de trabalho, além de identificar possíveis problemas que impactam na produtividade</p> | <p>Na empresa</p> | <p>Início do ano de 2024</p> | <p>Administração da empresa</p> | <p>Estabelecendo perguntas, via formulários, de forma anônima, possam transmitir a satisfação dos colaboradores com a empresa. Pode ser realizada a cada trimestre, onde os dados coletados serão analisados e, a depender da análise, estabelecer melhorias e implementá-las</p>                                 |
| <p>Executar e acompanhar o planejamento estratégico</p>                                  | <p>Para atingir os objetivos</p>   | <p>Na empresa</p> | <p>Imediatamente</p>         | <p>Administração da empresa</p> | <p>Executando todas as estratégias definidas, acompanhando os indicadores, inovando e buscando, sempre, pela melhoria contínua</p>  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Levando em conta o quadro acima, a primeira estratégia está relacionada com o desenvolvimento dos colaboradores, onde o intuito é promover capacitações e treinamentos que possam ajudar o time, aumentando a produtividade e fomentando competências que resultem em inovação para a empresa. A ideia seria contratar empresas de treinamento ou adquirir cursos de diversos temas, voltados principalmente para atendimento, oratório, novos produtos, empreendedorismo ou outros temas que a organização considere pertinente.

Seguindo, a próxima proposta está ligada com o aumento da satisfação dos colaboradores, onde a intenção seria criar uma cultura de reconhecimento de trabalho realizado e aumentar a interação dos funcionários. Para tanto, espera-se que a empresa estabeleça um programa de metas individuais e coletivas, e com o atingimento dessas metas, os colaboradores seriam recompensados com incentivos salariais ou produtos cortesias da empresa, além de receber o reconhecimento frente ao time. Além disso, a empresa deve proporcionar momentos de integração entre os colaboradores, sendo o motivo variando desde a celebração de resultados ou para os colaboradores se conhecerem melhor.

Adiante, é interessante que o empreendimento realize pesquisas de clima organizacional, onde esta seria realizada trimestralmente e o intuito seria identificar impasses observados pelos funcionários, resolvê-los e aumentar a produtividade. Para isso, seria



realizado pesquisas via formulários, de forma anônima, com perguntas seguindo critérios que sejam capazes de avaliar se o colaborador está ou não satisfeito com o clima organizacional, as funções executadas ou com os colegas de trabalho. Essas informações seriam analisadas para buscar as causas raízes e implementar melhorias para sanar tais obstáculos.

Por fim, a última ação consiste em executar o planejamento estratégico definido, acompanhar as ações para atingir os objetivos e concretizar a visão da empresa. Para tanto, os responsáveis da organização devem se comprometer e destinar os recursos necessários para implementar as ações estabelecidas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme discutido ao longo do estudo, o planejamento estratégico é essencial para as empresas, dado que ele ajuda na compreensão dos ambientes internos e externos, na definição dos objetivos e nas estratégias que devem ser seguidas para atender as perspectivas da empresa.

No decorrer da presente pesquisa, foram explorados os conceitos associados ao planejamento estratégico, analisando sua importância, princípios e aplicação prática em diversas áreas da organização. Tendo em vista o objetivo geral de desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa do ramo alimentício, pode-se concluir que esse foi alcançado, uma vez que o estudo ofereceu um planejamento estratégico bem definido, com a elaboração da filosofia organizacional, análises dos ambientes internos e externos da empresa, mapa estratégico com objetivos claros, bem como os indicadores associados e, por fim, o conjunto de estratégias organizadas em um plano de ação com os respectivos recursos necessários.

As ferramentas utilizadas foram de suma importância para atingir os objetivos específicos do trabalho, onde cada uma atuou em uma parte crucial, que, juntas, possibilitaram os respectivos diagnósticos e tratativas para a organização como um todo. No decurso do desenvolvimento do estudo, foi identificado que o empreendimento possui diversas características que atuam como diferencial frente à concorrência e vastas oportunidades de desenvolvimento. Ao mesmo passo, foi notado alguns pontos de melhoria, acompanhados de cenários que apresentavam ameaças à empresa, se não forem bem contornados. Com a pesquisa, foi possível notar também alguns problemas de gerenciamento organizacional, que se repercutiam por todas as áreas da corporação.

Utilizando a metodologia BSC, foi possível desenvolver um mapa estratégico alinhado com as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa, bem como de acordo com a missão, visão e valores da mesma. A partir desse mapa, foram definidos os indicadores que demonstraram o atingimento dos objetivos e as estratégias que serão seguidas para atingir cada objetivo.

Em relação às limitações da pesquisa, ressalta-se que, devido a questões relacionadas ao tempo, não será possível acompanhar a execução do plano de ação estabelecido, sendo os resultados considerados supositórios, até o momento em que sejam apropriadamente corroborados com a sua execução. Além disso, dada a dinamicidade do mercado altamente competitivo, alguns riscos não abordados podem vir a existir futuramente, necessitando,

assim, que os responsáveis pela organização adaptem o planejamento para o cenário em questão. Nesse sentido, destaca-se que a implementação efetiva do planejamento estratégico exige comprometimento, comunicação eficaz e uma abordagem voltada para a execução, onde se faz indispensável acompanhar as atividades, realizar os ajustes necessários e manter o foco na visão de longo prazo do empreendimento.

Por fim, espera-se que o planejamento estratégico estabelecido possa atuar como um guia indispensável para a empresa em questão alcançar os resultados idealizados, resolver os impasses e garantir, assim, a sua continuidade. Outrossim, para trabalhos futuros, fica como sugestão a análise dos impactos da execução dos planos propostos e o monitoramento dos indicadores estabelecidos.

## REFERÊNCIAS

- ABIA - **Associação Brasileira da Indústria de Alimentos - Números do Setor**. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/numeros-setor>>. Acesso em: 20 de set. 2023.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; MACDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTÔNIO, C. **Introdução a Administração**. 2º ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- BARCHI, F. F. **Análise De Causa Raiz Em Alternador Veicular**. 33 f. Monografia (Especialização em Engenharia da Confiabilidade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BATISTA, A. P. **O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: um estudo de caso em uma rede de supermercado varejista de Içara - SC**. 86 f. Monografia de Pós graduação (Pós graduação em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2015.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORN, R. **Construindo o Plano Estratégico**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRAGANÇA, L. F.; MAINARDES, E. W.; LAURETT, R. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 3, p. 75-92, 2015.
- CARVALHO JÚNIOR, L. C. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Santa Catarina. p. 287. 1997.
- CARVALHO, J. R. M. de *et al.* Análise das Metodologias e Técnicas de Pesquisas sobre os Ativos Intangíveis nos Eventos da Área Contábil no Brasil. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**. v. 5, n. 7. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2016.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 724 p. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHOO, C. W. A. **Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- COBRA, M. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações, Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 704 p.
- COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard – conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006. 90 p.
- COSTA, B.; ARAUJO, R. M.; OLIVEIRA, R. C. Automação do processo de produção de uma cerâmica. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 2, p. 212-229, 2018.
- COSTA, E. A. D. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.
- DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DEOLINDO, V. **Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário) – Escola de Direito do Rio de Janeiro. Porto Alegre: Fundação Getúlio Vargas, 2011.
- DRUCKER, P. F. **A prática da gestão**. Nova Iorque, NY, EUA: HarperCollins, 2006.
- DUARTE, C.; ETTKIN, L. P.; ANDERSON, M. S.; **A SWOT analysis**. Competitiveness Review, The challenge of Venezuela v.16, n. 3, p 233 – 247, 2006.
- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Cegange Laearning, 2017. 284 p.
- FARIA, A. C. D.; COSTA, M. D. F G. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FARIAS, C. V. S. **Técnico em Administração: gestão e negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 304 p.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNÁNDEZ, A. O Balanced Scorecard: ajudando a implantar a estratégia. **Revista de Antiguos Alumnos del IESE**, Barcelona, v. 81, p. 31-42, 2001.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. D. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. Atlas, 2018.

FRANÇA, C. S. **Planejamento Estratégico: como ferramenta de gestão organizacional**. 20 f. Trabalho conclusão de curso (Graduação em Contabilidade) - Faculdade Três Marias, Tocantins, Campos Lindos, 2020.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. **BSC e a Estrutura de Atributos da Contabilidade Gerencial: Uma Análise no Ambiente Brasileiro**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 2, 2010.

FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Plano: Uma Breve História do Século XXI**. 6ª ed. Editora Objetiva, 2011.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático e conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAEML, F. R. **Indicadores estratégicos: uma ferramenta de auxílio na administração municipal**. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

HAMBRICK, D. C. Varredura Ambiental e Estratégia Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, 1982.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Campus, 2005.

KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão estratégica: experiências e lições de empresas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **O Balanced Scorecard: Medindo o Desempenho e Maximizando os Resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de Empresas**. 9º. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LUCCA, G. **Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2013.

LUZIO, F. F. **Fazendo a Estratégia Acontecer: Como Criar e Implementar as Iniciativas da Organização.** 2ª ed. Ampliada. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2010. 291 p.

MACHADO, M. J. C. V. **Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas.** *Revista brasileira de Gestão de negócios*, São Paulo, v. 15, p. 129 - 148, jan/mar 2013.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. D. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento.** 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGRATH, R. G. **O fim da vantagem competitiva: como manter sua estratégia avançando tão rápido quanto seu negócio.** Imprensa de revisão de negócios de Harvard, 2013.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?.** *Caderno de Saúde Pública*, v. 3, 1993.

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

MULLER, C. J. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia.** p. 17. 2001. Disponível em: <<https://student.dei.uc.pt/~nfnt/conceito%20estrategia.pdf>>. Acesso em: 09 de set. 2023.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard Passo-a-Passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados.** 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. Tradução de Nilza Freire.

OLIVEIRA JUNIOR, Z. G. D.; CASTRO, D. S. P. D. **Gestão estratégica da tecnologia da informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo.** Encontro Da ANPAD, 30 p., Salvador/BA, Anais. Salvador: ANPAD, 2006.

OLIVEIRA, D. S. **Proposição do planejamento estratégico por meio Balanced Scorecard.** 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção)

–Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Russas, 2022. Disponível em <[https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65244/1/2022\\_tcc\\_doliveira.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65244/1/2022_tcc_doliveira.pdf)> . Acesso em: 05 ago. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 29ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. Colaboração da Equipe Grifo. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, T. D.; GUILARDUCCI, C. A.; ANTONIALLI, L. M. BALANCED SCORECARD: um estudo bibliométrico da produção acadêmica na última década no Brasil. **Revista Vianna Sapiens**, v. 8, n. 1, 2017. Disponível em:<<https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/214/197>>. Acesso em: 20 de set. 2023.

OLVE, N-G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Tradução: Maria Cristina da Costa Müller. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços)**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2011. Disponível em: <[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/pnap/videos/Bacharelado\\_Modulo6/administracao\\_estrategica/livro.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/pnap/videos/Bacharelado_Modulo6/administracao_estrategica/livro.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2023.

PERSON, R. **Balanced Scorecard e Painéis Operacionais com Microsoft Excel**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 425 p. Tradução de: Lisandra Coelho.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.



REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RODRIGUES, M. R. A.; TORRES M. C. S.; FILHO J. M.; LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SARTORI, M. **Balanced Scorecard como ferramenta de gestão: proposta de implantação em uma Indústria Plástica localizada na Serra Gaúcha**. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2021.

SCHORR, M. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard numa Indústria de Alimentos**. 93 f. Dissertação de Mestrado (Pós graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SEBRAE - **Tendência no Setor de Alimentos**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/saiba-mais-sobre-o-setor-alimenticio,116be96294b53810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 20 de set. 2023.

SEBRAE - **Bares e restaurantes: um setor em expansão**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15 de ago. 2023.

SERRA, F. R. *et al.* **Gestão estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014. 388 p.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S; PAVAN, A. T. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático, Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA JUNIOR, S. D.; LUCIANO, E. M. **Proposta de Mapa Estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, São Carlos – SP: out. 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. LED/UFSC. Florianópolis, 2000.

SILVA, *et al.* **A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo**. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), VIII, 2011, Rio de Janeiro, RJ. Anais. Rio de Janeiro, RJ, 2011.

SILVA, L. C. **O balanced scorecard e o processo estratégico**. Caderno de pesquisas em administração, v.10, n. 4, p 61-73, 2003.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração - teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento Estratégico Empresarial**. QualityMark, Rio de Janeiro, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

## APÊNDICE A – QUESTÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

### **Contexto da empresa**

1. Em que contexto veio a ideia de empreender? A quanto tempo a empresa existe?
2. Quantos funcionários a empresa tem?
3. Quais os turnos de trabalho?
4. Qual o organograma da empresa?
5. Como funciona o processo produtivo?
6. Qual o público alvo da empresa?
7. Qual o diferencial da empresa em relação à concorrência?

### **Produtos vendidos**

8. Qual o mix de produtos comercializados?
9. A empresa trabalha com delivery, como funciona?
10. Hoje, qual seria o carro chefe da empresa?

### **Gestão empresarial**

11. A empresa utiliza algum sistema de gerenciamento?
12. Você percebe algum problema durante a produção?
13. Você consegue identificar quem são seus principais concorrentes?
14. Possui acordos estratégicos com seus fornecedores?
15. O que você entende por planejamento?
16. A empresa possui planejamento estratégico?
17. Como funciona o planejamento da empresa?
18. A empresa possui estratégias bem definidas? Quais as estratégias utilizadas?

## **APÊNDICE B – LEVANTAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA**

1. A empresa possui missão, visão e valores?
2. Porque a empresa existe, qual a principal motivação?
3. Como a empresa se vê no futuro?
4. Onde deseja estar daqui a 5 anos? O que deseja ter conquistado?
5. Quais valores a empresa acredita?
6. Qual cultura deseja estabelecer na empresa?
7. Quais os principais pontos fortes da empresa?
8. Quais os principais pontos fracos que precisam melhorar na empresa?
9. Levando em conta aspectos externos, que oportunidades você visualiza para sua empresa?
10. Levando em conta aspectos externos, quais ameaças você visualiza para sua empresa?
11. Quais os objetivos estratégicos almejados pela empresa?
12. A empresa utiliza métricas para alcançar os objetivos? Quais?
13. Qual a expectativa almejada para crescimento de sua empresa para os próximos anos?