UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LEONARDO VIVEIROS VALVERDE

DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE EMBALAGENS DE MATERIAL PLÁSTICO

JUIZ DE FORA
2021

LEONARDO VIVEIROS VALVERDE

DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE EMBALAGENS DE MATERIAL PLÁSTICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc, Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

JUIZ DE FORA

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Valverde, Leonardo.
Desenvolvimento de Planejamento Estratégico Aplicado a uma microempresa do setor de embalagens de material plástico / Leonardo Valverde. -- 2021.
58 p.

Orientadora: Roberta Nunes
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2021.

1. Planejamento Estratégico. 2. Microempresa. 3. Estratégia. 4. Matriz SWOT. 5. Balanced Scorecard (BSC). I. Nunes, Roberta , orient. II. Título.

LEONARDO VIVEIROS VALVERDE

DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE EMBALAGENS DE MATERIAL PLÁSTICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 09 de setembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc, Roberta Cavalcanti Pereira Nunes (Orientadora)

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc, Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc, Luiz Henrique Dias Alves

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus por ter iluminado minha caminhada. Dedico também, aos meus pais Edwana e Wanderson pelo incentivo e suporte em toda a minha formação acadêmica até aqui, e, a minha irmã Jéssica, que sempre me ajudou quando precisei de apoio.

Agradeço também a todos os meus amigos que me apoiaram e incentivaram nos momentos mais difíceis, em especial, Nayara Medeiros, Luís Arthur, Guilherme Freitas, David Carvalho e Rafaela Goretti.

Agradeço também ao professor Marcos Borges, por me proporcionar a experiência de participar de uma bolsa de Iniciação Científica. Dedico também, a Roberta, orientadora do meu Trabalho de Conclusão de Curso, e aos professores Luíz e Clarice pelos esforços e serviços prestados durante os anos como coordenadores.

E, por fim, agradeço a todas as empresas que acreditaram e/ou acreditam em mim durante este período de crescimento pessoal e profissional, Esdeva Indústria Gráfica e Vectra Engenharia.

RESUMO

As microempresas possuem um papel importante no cenário econômico brasileiro apesar de possuírem dificuldades em se estabelecer com o mercado atual cada vez mais competitivo e mutável. A implementação de um Planejamento Estratégico pode beneficiar na estruturação e no desenvolvimento da capacidade competitiva. A partir deste contexto, esta pesquisa busca avaliar o ambiente interno e externo de uma microempresa do setor de embalagem de material plástico e aplicar ferramentas e modelos de Planejamento Estratégico, determinando os desafios para elaborar um Planejamento Estratégico e, analisando potenciais melhorias e propondo sugestões para o desenvolvimento organizacional. Com este intuito, foi realizada primeiramente uma fundamentação teórica sobre o tema definido com uma abordagem qualitativa de estudo de caso na Empresa X, utilizando entrevistas, análise de controles e observações no local como métodos de pesquisa. De forma prática, foi possível determinar as dificuldades e pontos de destaque atuais da microempresa, as áreas críticas e a aplicação das ferramentas de Planejamento Estratégico como Matriz SWOT, Método dos 10M´s, as 5 Forças de Porter e *Balanced Scorecard* (BSC). Determinou-se os principais desafios para implementar um Planejamento Estratégico em uma microempresa e concluiu-se que as metodologias aplicadas em grandes empresas, muitas vezes, não atendem as necessidades das microempresas. Além disto, o desconhecimento da organização por parte do proprietário, dificulta o aproveitamento dos fatores que agregam valor a empresa e consequentemente, a implementação do Planejamento Estratégico. Acredita-se que os objetivos propostos foram atingidos e pela pesquisa ser realizada em uma microempresa de membro familiar, torna-se possível o acompanhamento do Planejamento Estratégico e das mudanças com as recomendações propostas.

Palavras-chave: Planejamento, Estratégico, Microempresa.

ABSTRACT

Microbusinesses have an important role in the Brazilian economy, still, they face significant difficulties to stablish themselves in in today's increasingly competitive and changing market. The implementation of Strategic Planning can bring benefits to the structuring and development of competitive capacity. From this context, this research seeks to evaluate both internal and external environments of microbusiness in the plastic material packaging industry, apply Strategic Planning tools and models, determining the challenges to develop a Strategic Plan and analyze potential improvements that can be applied to the business also proposing suggestions for organizational development. Considering that, a theoretical foundation on the subject was first carried out with a qualitative case study approach at Company X with the use of interviews, control analysis and on-site observations as research methods. In a practical manner, it was possible to determine the difficulties, current highlights and critical areas of the business and to apply Strategic Planning tools such as SWOT analysis, 10Ms method, Porter's five forces analysis and Balanced Scorecard (BSC). The main challenges to implement a Strategic Plan in a microbusiness were determined and it was concluded that the methodologies applied in large companies often do not meet the needs of microbusiness. Furthermore, the lack of the owner’s knowledge of the organization makes it difficult to take advantage of factors that aggregate value to the company and consequently the implementation of the Strategic Planning. It is believed that the proposed objectives were achieved. Moreover, as the research was performed in a family member's microenterprise it becomes possible to monitor the Strategic Planning and changes with the proposed recommendations.

Keywords: Planning, Strategic, Microbusiness

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção 16
Figura 2: Matriz SWOT 24
Figura 3: As cinco Forças de Porter 27
Figura 4: Gráfico-radar dos 10 M´s do autodiagnostico 30
Figura 5: Fluxograma do Processo Produtivo da Empresa X 35
Figura 6: Organograma da Empresa X 36
Figura 7: Gráfico-radar 40
Figura 8: Matriz SWOT 43
Figura 9: Planos de Ação do Cruzamento da Matriz SWOT 44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Situação atual e recomendações das áreas internas da Empresa X (M1 à M5).....41
Quadro 2: Situação atual e recomendações das áreas internas da Empresa X (M6 à M10).....42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela para construção do gráfico-radar 30
Tabela 2: Dados sobre vendas mensais (Janeiro a junho de 2021) 36
Tabela 3: Aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) na empresa X 45

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

4 M´S: MÃO DE OBRA, MÁQUINAS, MATERIAIS E MÉTODOS

10 M´S: MÉTODOS, *MONEY*, *MANAGEMENT*, MÃO DE OBRA, MÁQUINAS, *MARKETING*, MATERIAIS, MEIO AMBIENTE, MEIO FÍSICO E MENSAGENS

BSC: *BALANCED SCORECARD*

FOFA: FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS

ME: MICROEMPRESAS

PE: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SWOT: *STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 13
1.2 JUSTIFICATIVA 13
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 14
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 15
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 16

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 18

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 18
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO 19
2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 20
2.2.2 PLANEJAMENTO TÁTICO 21
2.2.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL 21
2.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES E PONTOS CRÍTICOS DE SUCESSO 22
2.4 MATRIZ SWOT 23
2.4.1 AMBIENTE EXTERNO 24
2.4.2 AMBIENTE INTERNO 28
2.5 BALANCED SCORECARD (BSC) 31
2.6 DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA 32

3. DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE EMBALAGENS PLÁSTICAS 34

3.1 SETOR 34
3.2 A EMPRESA 34
3.3 ATIVIDADES REALIZADAS 37
3.4 MISSÃO, VISÃO, VALORES E PONTOS CRÍTICOS DE SUCESSO 38
3.5 AS 5 FORÇAS DE PORTER 39
3.6 MÉTODO DOS 10 M´S 40

3.7 MATRIZ SWOT 43
3.8 *BALANCED SCORECARD* (BSC) 44

4. RESULTADOS E EXPECTATIVAS 46

5. CONCLUSÕES 48

REFERÊNCIAS 49

APÊNDICE A – ATRIBUTOS PARA MÉTODO DOS 10 M´S 51

APÊNDICE B – DETALHAMENTO ESQUEMÁTICO DAS 5 FORÇAS DE PORTER 54

APÊNDICE C – ANÁLISE APLICADO DO MÉTODO DOS 10 M´S 55

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE 57

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Pelo fato da pesquisa ser realizada em uma microempresa é importante apresentar o contexto desse tipo de empresa no cenário atual do país. Portanto, neste tópico serão abordadas a importância econômica que as microempresas possuem no cenário atual brasileiro.

Conforme dados do Sebrae (2018), haverá no Brasil cerca de 5 milhões de microempresas (ME) em 2022, o que representa um aumento de 75% do analisado no ano de 2010 quando havia cerca de 3 milhões de ME.

Apesar dos dados apresentados anteriormente serem de uma entidade respeitada, as informações apresentadas podem não retratar a realidade, em 2021, devido ao impacto da crise provocada pelo coronavírus. Este impacto será observado nas próximas pesquisas a serem realizadas por esta entidade.

Um fator que contribuiu para este crescimento, foi a implementação da lei 123/2006 conhecida como a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte que permitiu um tratamento diferenciado e definiu critérios para a classificação das micro e pequenas empresas de forma que aumentem os índices de sobrevivência e de competitividade das empresas (SEBRAE, 2018).

Com base nas considerações anteriores, a implementação do Planejamento Estratégico pode ser uma ferramenta para tornar as empresas mais estruturadas e com capacidade de competir com a concorrência.

A partir desse contexto, essa pesquisa propõe, com base em uma revisão bibliográfica, avaliar o ambiente interno e externo de uma microempresa do setor de embalagem de material plástico com a finalidade de determinar através da Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças existentes, identificando possíveis melhorias para o crescimento da organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa possui duas motivações principais. A primeira é a dificuldade que as micro e pequenas empresas têm em implementar um planejamento estratégico eficiente e sustentável, o que acarreta por muitas vezes, um desconhecimento sobre a própria organização, uma

deficiência em gerar vantagem competitiva e problemas financeiros que podem acarretar até a falência da organização. A segunda é a oportunidade de efetuar uma abordagem em uma empresa de um membro familiar, podendo contribuir para o crescimento, inovação e diferenciação no mercado em que atua.

No âmbito social, espera-se contribuir na disponibilidade de conteúdo sobre o tema para empresas deste porte, tornando mais acessível o conhecimento sobre Planejamento Estratégico.

O projeto pode acrescentar na implementação de um Planejamento Estratégico (PE) em micro e pequenas empresas do setor de embalagem de material plástico verificando a aplicabilidade de ferramentas estudadas e a contribuição dos resultados obtidos para uma melhor gestão estratégica.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

A partir das considerações anteriores, o trabalho pretende contribuir na elaboração do Planejamento Estratégico e aplicação de ferramentas de análise interna e externa em microempresas do setor de embalagem de material plástico.

O estudo foi aplicado no período de dezembro de 2020 até agosto de 2021. Através da pesquisa espera-se identificar:

- Quais são os diferenciais e dificuldades atuais da empresa?
- Quais são as oportunidades e ameaças existentes atualmente no setor de atuação da empresa?
- Quais os pontos fortes e fracos existentes internamente à organização?
- Existem produtos/serviços substitutos?
- Como é a relação com fornecedores, clientes e concorrentes?
- Quais são os potenciais novos entrantes neste mercado?
- Através do ambiente externo, qual o posicionamento competitivo da empresa?
- Quais as áreas mais críticas da empresa?
- Como a empresa pode se desenvolver a longo prazo?

A pesquisa teve a finalidade de aplicar os conceitos e ferramentas do Planejamento Estratégico estudadas na empresa X. Para a realização da pesquisa, os resultados restringiram-se em elaborar um Planejamento Estratégico para um direcionamento da empresa X no desenvolvimento de planos de ações.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é aprofundar os conhecimentos adquiridos em Planejamento Estratégico e implementá-los na empresa X, analisando potenciais melhorias que buscam contribuir para uma maior captura de novos clientes, aumento da lucratividade e geração de vantagem competitiva. Para atender a tais objetivos, é necessário considerar os seguintes objetivos específicos:

- Determinar os desafios para elaborar um Planejamento Estratégico em uma microempresa;
- Investigar melhorias e propor sugestões e soluções.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Seguindo os preceitos de Gil (2002) e Miguel (2010) o estudo proposto é considerado de natureza aplicada devido a pesquisas sobre conhecimento teórico que podem ser aplicados de forma prática através das ferramentas de Planejamento Estratégico.

Da mesma maneira, a pesquisa pode ser considerada com características exploratórias, visto que não se sabe muito sobre o assunto, assim é possível adquirir familiaridade com o tema, Planejamento Estratégico em microempresa do setor de embalagem de material plástico.

A partir disso, pode-se definir a abordagem do trabalho como qualitativa através de um estudo de caso, visto que, o intuito deste tipo de pesquisa é identificar causas, eventuais soluções e resultados, permitindo assim, a utilização de diferentes métodos como entrevistas, análise de controles de produção e financeiros, e, observações no local.

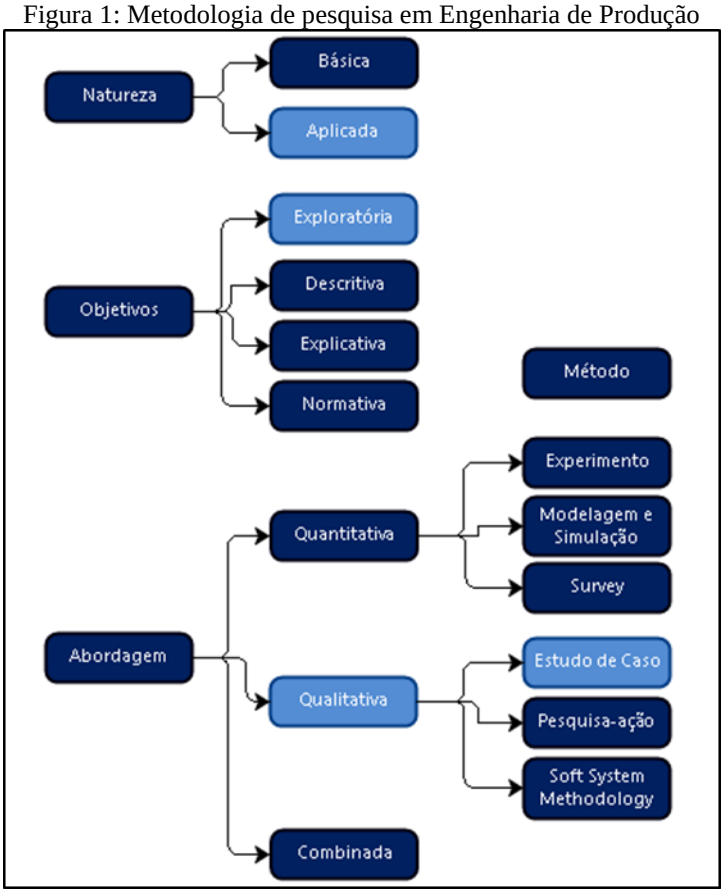
A representação esquemática da metodologia de pesquisa pode ser visualizada conforme a Figura 1.

Destaca-se os principais autores considerados na elaboração desta pesquisa com os respectivos temas abordados como sendo:

- Kaplan e Norton (1997), Oliveira (2007) – estratégia;
- Chiavenato (2008) - tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional);
- Pereira (2010, 2014); Sobral e Peci (2013) - Tipos de planejamento, missão, visão, valores e pontos críticos de sucesso, ambiente interno e externo;
- Maceron Filho (2014) - Matriz SWOT, ambiente interno e externo;
- Porter (2004,2008) e Bethlem (2009) - Forças de Porter;

- Costa (2007) - ambiente externo e interno, Método dos 10 M´s;
- Kaplan e Norton (1997) – *Balanced Scorecard* (BSC)

Figura 1: Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção



Fonte: Adaptado de Miguel (2010)

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo retratou uma introdução a respeito do estudo proposto, identificando de forma geral, o que será abordado para desenvolvê-lo, os objetivos, contribuições para futuras pesquisas e a importância do planejamento estratégico.

O capítulo dois abordou um estudo teórico sobre o planejamento estratégico, trazendo definições de conceitos, métodos e modelos que são importantes para as aplicações. É abordado temas como planejamento estratégico, matriz SWOT, análises do ambiente interno e externo, as 5 (cinco) forças de Porter, o Método dos 10 (dez) M´s e o *Balanced Scorecard* (BSC).

O capítulo três representou o desenvolvimento dos conceitos teóricos adquiridos em uma microempresa de Matias Barbosa.

No capítulo quatro foram expostos os resultados, análises e discussões adquiridos pela pesquisa.

Para finalizar, o quinto capítulo apresentou as conclusões do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir de uma revisão literária são abordados a seguir, conceitos, métodos e modelos que justificam a importância da implementação do planejamento estratégico para as empresas gerarem vantagem competitiva.

Primeiramente, são apresentados os conceitos de estratégia e planejamento estratégico, as definições da missão, visão e valores junto aos pontos críticos de sucesso das empresas. Aprofunda-se a pesquisa com a análise da Matriz SWOT, ou seja, estudo do ambiente externo e interno que impactam diretamente para a formulação do planejamento estratégico. Neste estudo, são apresentados o modelo das 5 (cinco) Forças de Porter, utilizadas para análise externa, o método dos 10 M´s como ferramenta de análise do ambiente interno e o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta estratégica baseada sob quatro perspectivas para uma administração a longo prazo.

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Oliveira (2007), as estratégias são os caminhos futuros viáveis a serem seguidos utilizando recursos físicos, humanos e financeiros para alcançar os objetivos e metas estabelecidas, reduzindo os problemas e possibilitando o aproveitamento de oportunidades.

A estratégia é definida por Kaplan e Norton (1997) como:

> "(...) a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros" (Kaplan; Norton;1997, p.38).

Para Chiavenato (2008) e Pereira (2010), o Planejamento se baseia em olhar para o futuro da empresa através da elaboração de planos estruturados para atingir os objetivos propostos.

O planejamento se difere de improvisar, ou seja, é necessário elaborar um plano seguindo uma ideia e tempo determinado para que as coisas aconteçam no momento proposto sem ações ao acaso. Da mesma maneira é defendido que esses planos não sejam "engessados" permitindo mudanças consistentes para o crescimento da organização (PEREIRA, 2010).

Segundo Chiavenato (2008) o planejamento é a função inicial da administração, ou seja, para realizar qualquer atividade é necessário desenvolver o planejamento com os recursos necessários para alcançar os objetivos. Ele afirma também que os planos envolvem os recursos, atividades, ações e tempos a serem seguidos e sem os planos a organização se torna sem rumo.

Conforme Chandler (1962) *apud* Pereira (2014) a estrutura organizacional segue a estratégia, ou seja, é necessário um planejamento estratégico para posteriormente elaborar o organograma da organização e apenas alteram a estratégia por pressões competitivas.

Divergindo de Chandler, Hall (2004) *apud* Pereira (2014) defende que a estratégia segue a estrutura, pois esta define a distribuição hierárquica, processos e divisão de trabalhos e poder que determinarão a implementação estratégica.

Em uma análise aprofundada sobre o tema em Estrutura e Estratégia: evolução de paradigmas, Almeida (2006) aborda minuciosamente os dois pensamentos sobre estratégia e estrutura e conclui que a combinação eficaz de ambas pode gerar vantagem competitiva a organização. Ele defende que no mundo atual globalizado em que as mudanças acontecem constantemente, as empresas para obter sucesso e longevidade precisam inovar, serem criativas e flexíveis e, portanto, a estrutura e a estratégia estão sempre em transformação e são interdependentes

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Estes tipos de planejamento podem ser melhor representados por níveis hierárquicos na organização, em que cada um possui um papel importante para a elaboração dos planos e tomadas de decisão.

Os planos podem ser classificados pelo horizonte temporal, abrangência, grau de especificidade e permanência dependendo do foco do planejamento. ”Um plano que englobe a organização como um todo tenderá a ser pouco específico e a ter uma orientação de longo prazo” (SOBRAL; PECI, 2013, p.198).

Conforme Chiavenato (2008) os tipos de planejamentos podem ser diferenciados pelo tempo de execução dos planos e pela abordagem a ser feita. O planejamento estratégico necessita de um longo prazo (cinco ou mais anos) e uma abordagem mais ampla que envolve toda a empresa, enquanto o planejamento tático abrange planos de médio prazo (um a dois anos)

e uma abordagem separada em cada unidade da organização. O planejamento operacional é o que requer um curto prazo (um ano ou menos) e uma abordagem mais específica.

Sobral e Peci (2013) tratam o horizonte temporal da mesma maneira que Chiavenato (2008), como um diferencial entre os três tipos de planejamento, condicionando as mudanças ambientais. “Enquanto os planos estratégicos são de longo prazo (definidos por três ou mais anos), os planos táticos são de médio prazo (geralmente um ano) e os planos operacionais de curto prazo (períodos curtos e variáveis, dependendo da atividade) ” (SOBRAL; PECI, 2013, p.199).

Assim, Chiavenato (2008) define bem que as organizações precisam planejar em função de vários horizontes temporais, a dos supervisores pode ser planejada em um espaço de três meses, a de gerente pode durar um ano e a de um diretor pode durar o período de três, cinco e até dez anos.

A seguir, são apresentadas as características sobre cada tipo de planejamento.

2.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Chiavenato (2008) defende que o planejamento estratégico é um processo que dura de três a cinco anos e que se baseia na visão do futuro e em fatores externos e internos. Para a elaboração do PE é necessário responder perguntas como: por que a organização existe, o que ela faz e como ela o faz.

Oliveira (2007) contribui definindo o planejamento estratégico como de responsabilidade da alta administração da empresa com a criação de objetivos e planos de ação, respeitando fatores externos e internos que busquem a inovação e diferenciação da empresa.

Sobral e Peci (2013) definem que o Planejamento estratégico envolve toda a organização com objetivos gerais e planos específicos de longo prazo, servindo de base para os planejamentos táticos e operacionais.

A partir disso, Pereira (2010) afirma que o Planejamento Estratégico se baseia em análises sistêmicas dos fatores internos e externos da empresa (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para a criação de estratégias que auxiliem na tomada de decisões que gerem vantagem competitiva.

Esta definição vai de encontro ao abordado pelos outros autores, principalmente quando Chiavenato (2008, p.348) afirma que “o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação”, concordando com a defesa de análises sistêmicas para tomada de decisão. Também,

quando Oliveira (2007, p.198) afirma que “esse tipo de plano tem forte orientação externa e serve para posicionar a organização perante seu ambiente externo (concorrentes, clientes, etc.)”, ou seja, se referindo a geração de vantagem competitiva abordada por Pereira (2010).

2.2.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

Conforme Sobral e Peci (2013) o planejamento tático possui geralmente um espaço temporal de um ano com objetivos mais específicos determinado por uma área da organização (por exemplo *marketing* ou recursos humanos) para traçar as ações essenciais no planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2007) o planejamento tático é desenvolvido por níveis intermediários ou áreas da empresa (recursos humanos, financeiro, compras) que possuem o objetivo de otimizar os resultados de cada área, atendendo a objetivos, estratégias e políticas do planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (2008) o planejamento tático possui foco na busca de resultados satisfatórios, se estende no médio prazo, geralmente no período de um ano e é realizado por uma divisão ou departamento. Esses departamentos geralmente envolvem as áreas de *marketing*, finanças, produção e recursos humanos com seus respectivos planos de *marketing*, de finanças, de produção e de recursos humanos. Também, pode atingir a outras áreas da empresa como a de tecnologia com a tecnologia de informação e de produção, e as áreas de investimentos e obtenção de recursos.

2.2.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Conforme Chiavenato (2008), o planejamento operacional possui um espaço de curto prazo com delimitação de tarefas voltadas ao que fazer e ao como fazer as atividades da organização, com o objetivo de maximizar e otimizar os resultados obtidos no planejamento tático. Diferente do planejamento estratégico e tático que são voltados para a eficácia (destaque nos fins), o planejamento operacional possui um foco na eficiência (ênfase nos meios). O autor divide os planos operacionais com relação aos métodos, dinheiro, tempo e pessoas que correspondem respectivamente ao que ele denomina de procedimentos, orçamentos, programas (ou programações) e regulamentos.

O planejamento operacional tem um horizonte temporal de curto prazo (dias, semanas ou meses) com uma maior maleabilidade a novas oportunidades e desafios (SOBRAL; PECI, 2013).

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento operacional compreende a delimitação das tarefas ou planos operacionais que contém os recursos necessários para desenvolvimento e implantação, procedimentos, resultados, prazos e responsáveis pela execução.

Para iniciar o Planejamento Estratégico é necessário definir a missão, a visão, os valores e os pontos críticos para o sucesso das organizações.

2.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES E PONTOS CRÍTICOS DE SUCESSO

Para Kuazaqui (2016) a Missão delimita o público e suas necessidades as quais atenderão ao mercado, a razão de ser da empresa. Também precisa ser conhecida por todos os envolvidos interna e externamente à organização para que exista uma integração entre ambas.

Conforme Pereira (2010) para definir-se a Missão é necessário responder perguntas como: O que a organização faz? Para quem faz? Como o faz? Onde o faz? Qual a responsabilidade ambiental e social da empresa? Qual o negócio da organização?

Nesse mesmo aspecto, complementam Sobral e Peci (2013) que a missão deve envolver a participação de todos os membros de todos os níveis da organização para a elaboração de forma que motive todos os envolvidos.

Para Pereira (2010) a Visão é a imagem que a empresa quer ser no futuro. A Visão determina as aspirações e trata como serão os recursos humanos e materiais sem estabelecer os objetivos quantitativos que a organização deseja construir (SOBRAL; PECI, 2013).

A Visão representa o que a empresa quer ser, ou seja, os limites que os empresários têm a respeito da empresa em um período de tempo longo. O autor sugere algumas perguntas a serem feitas para determinar a visão da organização, como por exemplo: O que queremos ser? O que sabemos fazer de melhor que nos diferencia das empresas concorrentes? Quais as expectativas de mercado que estaremos atendendo? Quais são nossos valores básicos? (OLIVEIRA, 2007)

Segundo Sobral e Peci (2013), sem a missão e a Visão seria difícil conseguir definir objetivos, estratégias e planos coerentes. Torna-se então, a Missão e a Visão uma premissa para posteriormente estabelecer os objetivos que especificam os resultados a serem alcançados.

Segundo Oliveira (2007) os Valores são os princípios e crenças que devem estar interligados a ética e a moral da empresa gerando vantagem competitiva.

Sobral e Peci (2013) abordam o conceito de cultura organizacional que se relaciona diretamente com os valores da organização. Os autores definem que o sistema de valores da

organização, ou seja, o que a empresa entende como o que é certo, define a cultura organizacional.

Segundo Pereira (2010) algumas perguntas a serem respondidas sobre Valores são: O que a organização defende? Quais são os comportamentos da organização? Como a organização trata, incentiva e valoriza os funcionários e os clientes? Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Os pontos críticos de sucesso de uma empresa são definidos por Pereira (2010) através da resposta à seguinte pergunta: “O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? O referido autor afirma posteriormente que não é a organização que comanda o mercado, mas sim o setor, ou seja, não são apenas as condições que a organização precisa ter, mas também precisa estar alinhada ao acompanhamento de mercado, para se sobreviver através de análises de forças do negócio e inovações, mantendo a competitividade.

Uma ferramenta do Planejamento Estratégico essencial para análise simultânea do ambiente interno e externo é a Matriz SWOT, que será apresentada no tópico a seguir.

2.4 MATRIZ SWOT

Conforme Pereira (2010), uma ferramenta estratégica utilizada para analisar simultaneamente o ambiente interno e externo é a Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) que na tradução também é conhecida como Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

A Matriz SWOT precisa ser feita por toda empresa e tem como objetivo analisar cada elemento da organização com relação também aos concorrentes para manter a qualidade e gerar vantagem competitiva (KOTLER, P; KOTLER, M, 2013). A representação da Matriz SWOT pode ser observada conforme a Figura 2.

A Matriz SWOT é uma ferramenta do planejamento estratégico utilizada por empresas de diversos tamanhos e mercados tanto para análise interna quanto para análise externa. Possui aplicações na tomada de decisões estratégicas, na elaboração de ações de negócios, na identificação do posicionamento da empresa no mercado, avaliações de potenciais crescimentos de atividades e identificação de futuras parcerias e comportamento de concorrentes considerando a dinâmica de mercado (MACERON FILHO, 2014).

Figura 2: Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Maceron Filho (2014)

Para ilustrar a aplicação da Matriz SWOT são apresentados e discutidos nos tópicos a seguir o impacto do ambiente externo nas estratégias tomadas pelas organizações, identificando as oportunidades e as ameaças existentes bem como a análise das cinco Forças de Porter como modelo de aplicação. Da mesma maneira é realizado para o ambiente interno, a contextualização dos pontos fortes e fracos presentes nas organizações e a aplicação do Método dos 10 M´s como ferramenta de análise interna.

2.4.1 AMBIENTE EXTERNO

Pereira (2010) argumenta que as variáveis externas analisadas precisam estar voltadas ao setor em que estão situadas e se baseiam em verificar as oportunidades e ameaças à empresa. O ambiente externo engloba fatores como tecnologia, meio ambiente e *stakeholders* externos (governo, sindicatos, comunidade local, clientes, fornecedores, concorrentes, etc.).

Segundo Hitt *et al*. (2010) o ambiente externo influencia as estratégias e, consequentemente, as tomadas de decisões que relacionam diretamente ao crescimento e à lucratividade, criando ameaças e oportunidades às empresas.

Para Sobral e Peci ((2013) o ambiente externo é a relação mútua existente entre a organização e os elementos limites fora da organização. Considera também o conceito de dois ambientes externos; o contextual, que corresponde aos fatores externos que afetam

indiretamente à empresa, como fatores econômicos e políticos; e, o operacional, que está diretamente relacionado com a organização, como clientes, consumidores e concorrentes.

Diferentemente de Sobral e Peci (2013) que trataram o ambiente externo como contextual e operacional, Costa (2007) trata o ambiente externo como sendo dividido em fatores atuais (catalisadores e ofensores) e fatores futuros previsíveis (oportunidades e ameaças). Os fatores atuais retratam os impactos que são positivos (catalisadores) e imediatos à organização, como por exemplo fidelização de consumidores e opiniões públicas favoráveis; e, retratam os impactos que são negativos (ofensores) à organização, como por exemplo, mudança de legislação, preferência dos consumidores e surgimento de produtos ou serviços similares aos oferecidos pela empresa.

Compondo a análise externa da Matriz SWOT estão as oportunidades e as ameaças existentes à organização, as quais são apresentadas da seguinte maneira:

- Oportunidades:

Costa (2007) trata as oportunidades como impactos positivos à organização como a otimização de processos, subcontratações e terceirizações de serviço e vendas virtuais (e-commerce) de forma eficiente e inovadora.

Hitt *et al.* (2010) consideram a oportunidade como a ajuda na criação de valor da companhia. Maceron Filho (2014) colabora ao destacar potenciais oportunidades como ações de *marketing*, novas parcerias, conhecimento de pontos fortes da concorrência, avanços tecnológicos e mercados a explorar.

- Ameaças:

Para Costa (2007), as ameaças são fatores externos que são previsíveis no futuro e afetam negativamente as organizações. O e-commerce pode ser uma ameaça e uma oportunidade, dependendo de como a organização a usufrui. Principalmente para empresas tradicionais que ainda utilizam apenas a estrutura física, terão obviamente, a ameaça de concorrentes e novos entrantes que utilizam da inovação e do e-commerce como formas de ofertarem seus produtos.

Maceron Filho (2014) contribui ao afirmar que as ameaças estão fora do controle da empresa e aspectos como por exemplo, mudanças políticas, econômicas e climáticas, alterações da legislação e tecnologias, novas parcerias de concorrentes, entre outros.

Portanto, a partir dos argumentos citados pode-se concluir que instabilidades, incertezas e mudanças serão sempre constantes e depende dos administradores da empresa observarem com antecedência o ambiente externo em que se situam para que assim seja possível

antecipar ao mercado e aproveitar as oportunidades, identificando as ameaças presentes para evitar quaisquer surpresas futuras (PEREIRA, 2010).

Para aprofundar o conceito de análise externa, é abordado a seguir, o modelo das 5 (cinco) forças de Porter concebido por Michael Porter, que relaciona o posicionamento competitivo das empresas no mercado ao ambiente externo.

2.4.1.1 AS 5 FORÇAS DE PORTER

Porter (2004) define que a estratégia competitiva é definida por toda empresa de forma implícita ou explícita e esta estratégia pode ter se desenvolvido por meio de planejamentos ou pelo desenvolvimento dos departamentos internos.

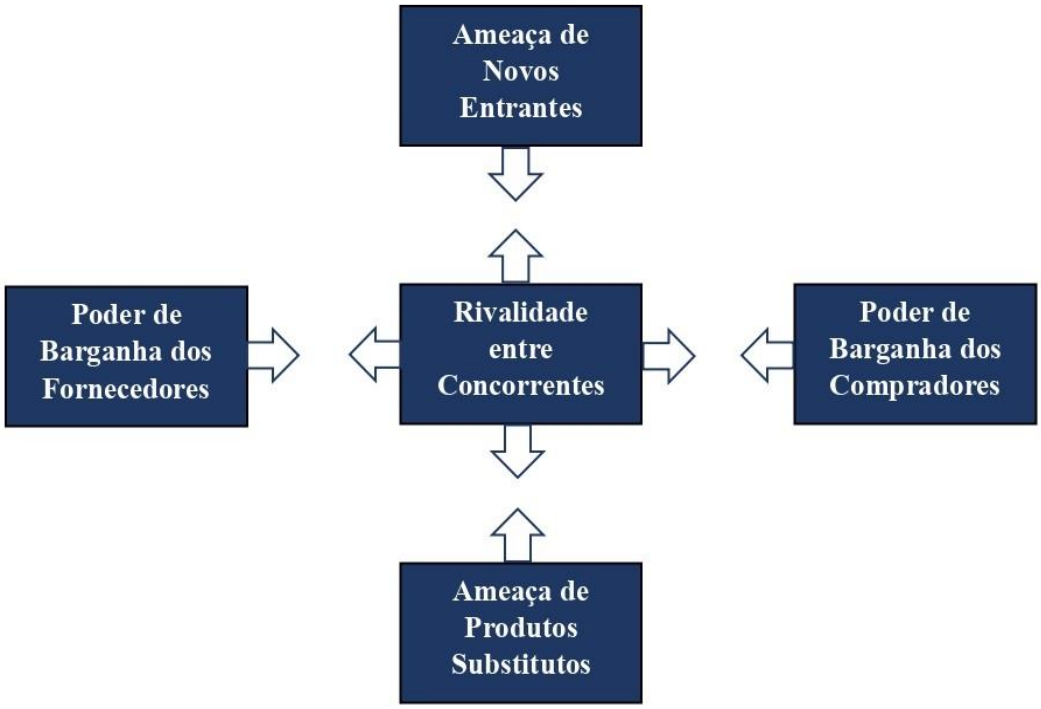
Bethlem (2009) conclui que o modelo de Porter tem como objetivo descobrir os fatores que influenciarão na escolha da estratégia competitiva da empresa. Estes fatores estabelecerão a atratividade do ramo da indústria/negócio junto com o bom posicionamento da empresa dentro deste ramo

Bethlem (2009) em Estratégia Empresarial retrata as ideias de Michael Porter e apresenta as cinco forças de Porter como sendo: a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre os concorrentes. Essas forças são definidas por Bethlem (2009) e Porter (2004) da seguinte maneira:

- Ameaça de novos entrantes: determina a probabilidade de novas empresas entrarem no setor em que a indústria está situada, conquistando mercado através de preços mais baixos ou elevando custos de produção. As barreiras de entrada podem ser consideradas através da economia de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, políticas governamentais, entre outros;
- Ameaça de produtos substitutos: é determinado quando existem funções similares de um novo produto comparado com um produto existente. Pode ser considerados fatores determinantes da ameaça, o preço relativo dos produtos substitutos, o custo de mudança e a propensão do comprador para competir,
- Poder de barganha dos fornecedores: a ameaça é maior quando o fornecedor consegue elevar preços e reduzir a qualidade de produtos de bens e serviços, repassando os custos de fornecimento para a empresa compradora, a qual muitas vezes, não consegue transmitir o aumento dos custos para os clientes, afetando sua lucratividade;

- Poder de barganha dos compradores: determinado quando os compradores possuem maior poder de negociação frente aos fornecedores por serem maiores e menos numerosos, por terem produtos mais padronizados e menos diferenciados ou por realizarem alto volume de compras, permitindo a troca de fornecedores com maior facilidade. Os compradores barganham por preços e prazos de entrega menores e melhor qualidade de produtos para preços similares;
- Rivalidade entre os concorrentes: a rivalidade entre os concorrentes determina até que ponto as empresas que estão atuando no ramo de negócio continuarão mantendo ou expandindo sua capacidade, através de estratégias de preços baixos, elevação do custo, criando barreiras de entrada para potenciais competidores e dificultando barreiras de saídas. Esta análise sobre as cinco forças de Porter pode ser visualizada na Figura 3.

Figura 3: As cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Bethlem (2009) e Porter (2008)

Para Bethlem (2009) as estratégias podem influenciar as cinco forças e a necessidade da criatividade para sempre estar inovando é um ponto crucial para buscar novas formas de competição da empresa.

A partir da contextualização do ambiente externo é apresentado a seguir os conceitos e discussões referentes ao ambiente interno das organizações.

2.4.2 AMBIENTE INTERNO

Para Sobral e Peci (2013) o ambiente interno influencia o desempenho organizacional e é determinado por elementos internos à organização, como gestão, tecnologia, estrutura organizacional e força de trabalho.

Na análise do ambiente interno é observado os pontos fortes e fracos da organização (PEREIRA, 2010).

- Pontos Fortes:

Os pontos fortes são atributos positivos da empresa que relacionam-se com o seu crescimento no decorrer dos anos, como a imagem da empresa frente ao mercado, qualidade de serviço/produto, popularidade, aptidão em superar concorrentes, gestão de custos, *marketing*, capacidade inovadora, cultura organizacional, distribuição, vantagem competitiva, entre outros (MACERON FILHO, 2014).

Conforme Pereira (2010), os pontos fortes são caracterizados pelos recursos disponíveis e pela facilidade em atender as mudanças a fim de aumentar a competitividade.

- Pontos Fracos:

Os pontos fracos se caracterizam por serem as limitações e dificuldades presentes na organização e aqueles que não se relacionam diretamente com a organização devem ser eliminados (PEREIRA, 2010).

Maceron Filho (2014) contribui ao afirmar que os pontos fracos são atributos que geram desvantagem frente aos concorrentes, expondo vulnerabilidade e falhas como por exemplo, a falta de capacidade financeira, a baixa qualidade de produto/serviço, reputação negativa, dependência de capital externo, baixa competitividade, entre outros.

É defendido por Costa (2007) a realização de um benchmarking como essencial para a análise de pontos fracos, fortes e a serem melhorados, de forma que permitam um crescimento significativo de desempenho e assim, um diferencial no mercado.

As análises desses pontos podem ser aplicadas no Método dos 10 M´s, o qual será apresentado no tópico a seguir.

2.4.2.1 MÉTODO DOS 10 M´S

Conforme Costa (2007), uma das ferramentas aplicáveis do Planejamento Estratégico para análise interna da organização é o Método dos 10 M´s do autodiagnóstico, em que cada categoria se relaciona entre si sem nenhuma hierarquia de importância.

Costa (2007) aborda os 10 M´s (*Management*, Mão de obra, Máquinas, *Marketing*, Materiais, Meio Ambiente, Meio Físico, Mensagens, Métodos e *Money*) como uma extensão dos tradicionais métodos dos 4 (quatro) M´s (mão de obra, máquinas, materiais e métodos) para uma maior abrangência de áreas da organização.

A seguir, é mostrado por Costa (2007) as dez áreas tratadas no método dos 10 M´s:

- *Management* - Gestão, Supervisão e Liderança
- Mão de obra – Recursos Humanos, Capacitação e Motivação
- Máquinas – Equipamentos, Aparelhos e Sistemas
- *Marketing* – Vendas, Portfólio de Produtos e Serviços
- Materiais – Matéria – Prima, Suprimento e Fornecedores
- Meio Ambiente – Preservação Ambiental, Reciclagem, Economia de Energia, Água e Matéria-Prima
- Meio Físico – Instalação, Acesso, Funcionalidade e Conforto
- Mensagens – Comunicação, Divulgação, Transparência, Integridade e Verdade
- Métodos – Processos, Procedimentos, Documentação, Qualidade e Organização
- *Money* – Finanças, Fluxo de Caixa, Lucratividade, Relatórios Gerenciais, Contabilidade

O detalhamento dos atributos das áreas acima pode ser visualizado no Apêndice A.

Após o brainstorming feito em cada M do método, pode-se realizar uma aplicação gráfica que possui característica circular e radial, chamada de gráfico-radar. Esta aplicação permite uma melhor visualização das análises dos pontos fortes, fracos e a serem melhorados (COSTA, 2007).

Utilizando os critérios da Tabela 1, pode-se criar o gráfico-radar (modelo na Figura 4), onde cada zona representa um estágio de criticidade, ou seja, a medida que se distancia do centro do gráfico mais crítica é a área da empresa, acarretando em um grau maior de atenção para evitar futuros problemas a organização (COSTA, 2007).

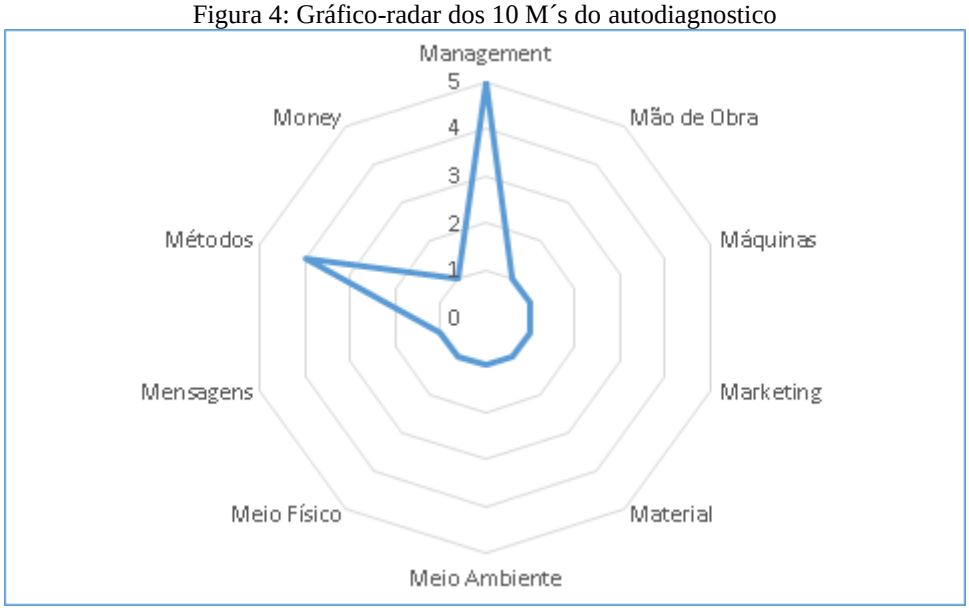
Tabela 1: Tabela para construção do gráfico-radar

Pontos Fortes	Pontos a Melhorar	Pontos Fracos	Zonas	Localização
Muitos	Poucos	Nenhum	1 - Azul	A coroa mais Interna
Alguns	Alguns	Poucos	2 - Verde	A 2ª coroa mais interna
Alguns	Muitos	Alguns	3 - Amarela	A coroa intermediária
Poucos	Alguns	Alguns	4 -Vermelha	A 2ª coroa mais externa
Nenhum	Poucos	Muitos	5 - Roxa	A coroa mais externa

Fonte: Adaptado de Costa (2007)

Para ilustrar de forma aplicada, na Figura 4 a seguir, apresenta-se um exemplo onde a autora Oliveira (2015) aplica o método dos 10 M´s em uma empresa de plástico no polo industrial de Manaus e obteve como pontos mais críticos os M´s de *Management* e Métodos.

Figura 4: Gráfico-radar dos 10 M´s do autodiagnostico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2015)

Costa (2007) também aborda o método dos 10 M´s para as áreas que possuem o pior desempenho (zonas 4 e 5) detectado pelo gráfico de radar, para encontrar as características presentes nessas áreas que se encontram mais críticas.

Assim, verifica-se pela abordagem dos autores citados neste tópico que pode-se utilizar o método dos 10 M´s como uma ferramenta para análise interna da empresa, identificando assim as principais causas dos problemas que podem ser melhor explorados e melhorados.

Maceron Filho (2014) constata que o cruzamento de informações a serem levantadas dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças contribuem para o desenvolvimento de estratégias com uma visão ampla do mercado, ou seja, fortalecer os pontos fortes para aproveitar oportunidades que possam surgir e identificar os pontos fracos para se precaver de futuras ameaças oriundas do mercado altamente competitivo.

A partir dos conceitos de estratégia, missão e das ferramentas de Planejamento Estratégico referentes ao ambiente interno e externo, pode-se complementar, o *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta de gestão estratégica que retrata uma visão futura dos objetivos, estabelecendo metas, indicadores e iniciativas para o desenvolvimento organizacional.

2.5 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que visa a administração a longo prazo, traduzindo a missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis, baseando-se sob quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e, aprendizagem e crescimento). Os objetivos e medidas estratégicas utilizadas no passado são integradas as perspectivas futuras para então, planejar, estabelecer metas e alinhar estratégias que proporcionem uma melhor aprendizagem e crescimento da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

- Perspectiva Financeira: As metas financeiras estão em sua maioria atreladas diretamente a lucratividade (receita, valor agregado e retorno sobre o capital empregado) e a geração de fluxo de caixa e crescimento de vendas. As medidas financeiras necessitam de um alinhamento com as estratégias para um melhor desempenho financeiro.
- Perspectiva dos Clientes: Refere-se à atuação da empresa diretamente no mercado, identificando os segmentos, clientes e mercados alvos. Os objetivos e medidas desta perspectiva possuem como metas: satisfazer e reter os clientes, adquirir novos clientes e criar propostas de valor que alinhadas a estratégia de clientes e mercados proporcionem uma futura lucratividade.

- Perspectiva dos Processos Internos: Para a captação dos clientes-alvo, é necessário identificar os processos internos críticos que impactam diretamente nos clientes e nos objetivos financeiros da empresa. Ou seja, uma excelência nos processos internos diminui os índices de insatisfação dos clientes e melhoram o atendimento as necessidades.
- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: identifica a inovação da empresa, através da satisfação e retenção de clientes, reciclagem e treinamento de funcionários e desenvolvimento tecnológico com sistemas e informação aperfeiçoados**.**

Por meio do referencial apresentado, pretende-se aplicar o BSC como ferramenta de gestão estratégica para a Empresa X, determinando os objetivos, metas, indicadores e iniciativas a serem desenvolvidas para cada perspectiva a fim de produzir um melhor desempenho organizacional no futuro.

2.6 DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA

Para Vieira Neto, Marinho e Carvalho (2018) muitas micro e pequenas empresas não implementam o planejamento estratégico por focarem no curto prazo e não possuírem infraestrutura, diminuindo a competitividade. Os autores contribuem também, ao citar a dificuldade para implementar um planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, que por muitas vezes são elaboradas por meio de metodologias para grandes empresas, não atendendo as necessidades e situações reais das micro e pequenas empresas.

Lemes Junior e Pisa (2019) determina diversos fatores de insucesso para micro e pequenas empresas, sendo destaque a falta de planejamento antes e depois da abertura do negócio oriundas do desconhecimento do mercado e setor de atuação, da cópia de modelos da concorrência, da falta de experiência do empreendedor, da ausência de controles financeiros, entre outros.

Um desafio fundamental para os gerentes é a combinação eficiente de estratégia e estrutura organizacional por meio de inovações, criatividade e flexibilidade que gerem vantagem competitiva frente ao mercado. A sobrevivência das empresas dependerá da adaptação das estruturas às mudanças rápidas e constantes. Ou seja, empresas com estruturas

mais leves e flexíveis se adequam a essas mudanças de forma mais rápida e eficaz se comparada com empresas que possuem estruturas lentas e rígidas (ALMEIDA, 2006).

Portanto, a partir das considerações anteriores, pretende-se na continuação deste trabalho, desenvolver um Planejamento Estratégico na empresa X, implementando as ferramentas estudadas, identificando os desafios e dificuldades para elaborar um PE em uma microempresa, investigando potenciais melhorias e propondo soluções que permitam uma melhor gestão estratégica à empresa X.

3. DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE EMBALAGENS PLÁSTICAS

3.1 SETOR

Em uma pesquisa Macroeconômica da Embalagem e Cadeia de Consumo realizada pela FGV, com os dados referentes ao IBGE para a ABRE (2019), apresentou a retrospectiva de 2019 e as perspectivas para o ano de 2020. De acordo com a pesquisa, a produção de embalagens está em crescimento constante nos últimos anos. Estima-se que o valor bruto de produção de embalagens em 2019 é de R$ 80,2 bilhões, sendo 41% deste valor referente ao segmento de material plástico. Além disso, apresenta também as principais indústrias usuárias de embalagens, destacando-se a indústria alimentícia e de bebidas, com crescimentos de 1,6% e de 4% respectivamente, comparado ao ano anterior (ABRE, 2019).

A indústria de embalagens possui mais de 223 mil postos de trabalho e obteve um crescimento de 1,9% em 2019 comparado ao ano anterior. A indústria de embalagem de material plástico emprega 53% deste total com cerca de 118 mil empregos formais (ABRE, 2019).

Ao analisar as exportações é destacado pela ABRE (2019) a importância das embalagens de material plástico como o segundo segmento mais representativo neste quesito, com 30,6% de participação no faturamento exportado, porém, com um decréscimo de 15% em 2019 comparado ao ano anterior. As embalagens de material plástico lideram no quesito importação com 53,4% do total importado de embalagens.

3.2 A EMPRESA

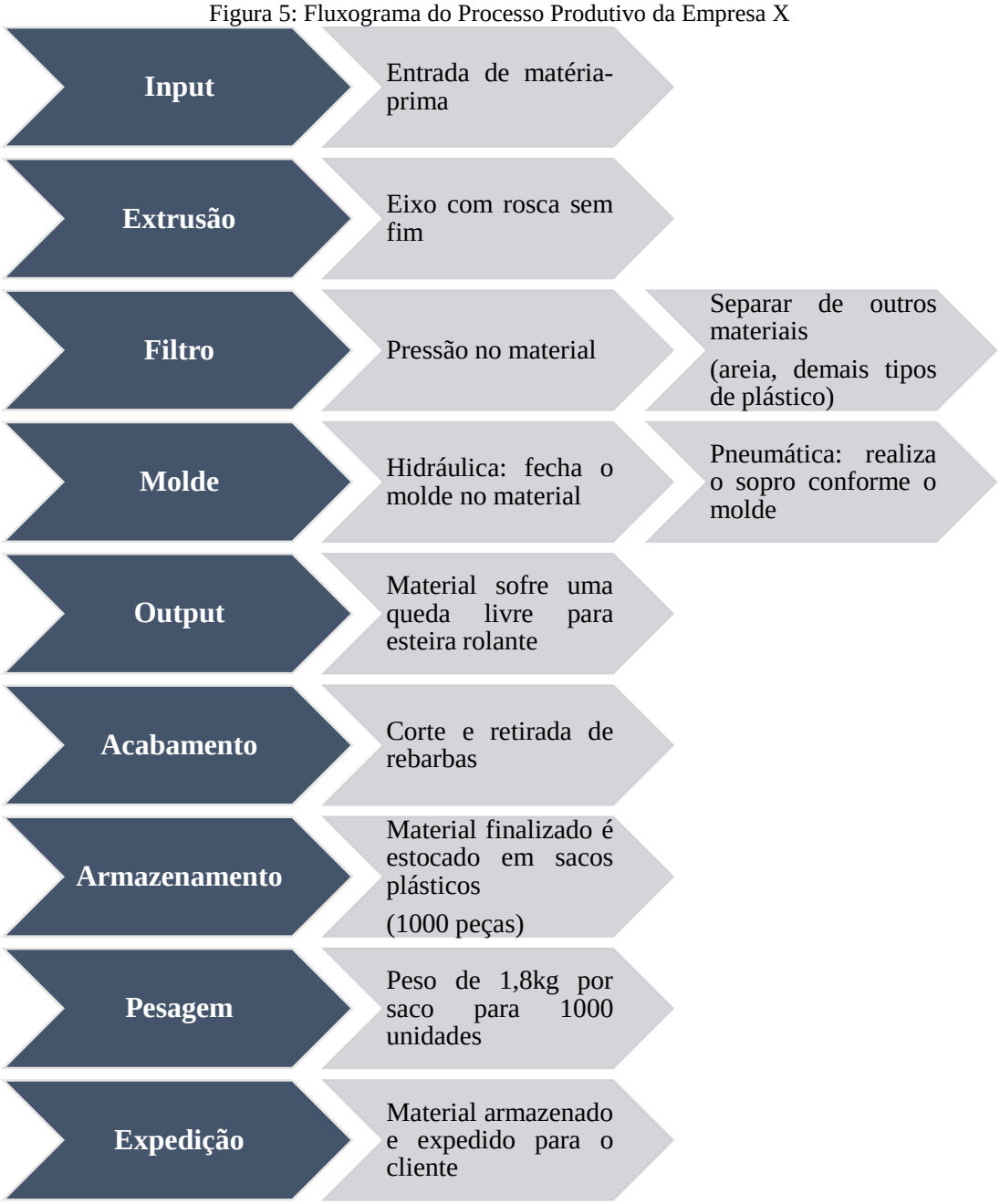
A microempresa de nome fantasia Empresa X, localizada em Matias Barbosa – Minas Gerais, atua na produção de embalagens de garrafas plásticas que possuem um peso unitário de 1,8g com volume de 30ml e podem ser utilizadas conforme o critério do cliente, independente do seu conteúdo (molhos para lanchonete, iogurtes, água benta de igrejas, cachaça, entre outras).

A organização surgiu em 2017 pelos dois sócios da empresa com motivação empreendedora ao observar uma oportunidade do produto no mercado e devido a empregabilidade de baixa qualidade existente no modelo empregatício tradicional.

A empresa atua com dois turnos de 8h/dia e possui o intuito de em um curto prazo, operar no modelo 24h/dia para atingir sua capacidade máxima de produção (em torno de 1 milhão de unidades/ mês). A Empresa X possui 3 funcionários por turno, sendo um operador de máquina e dois auxiliares de produção.

Em fevereiro de 2020, a empresa passou por um processo de automatização na sua linha de produção, restando apenas, a etapa de corte e retirada de rebarbas, que continuam sendo realizadas de forma manual pelos funcionários da empresa. Pode-se observar por meio da Figura 5, o fluxograma do processo produtivo da Empresa X.

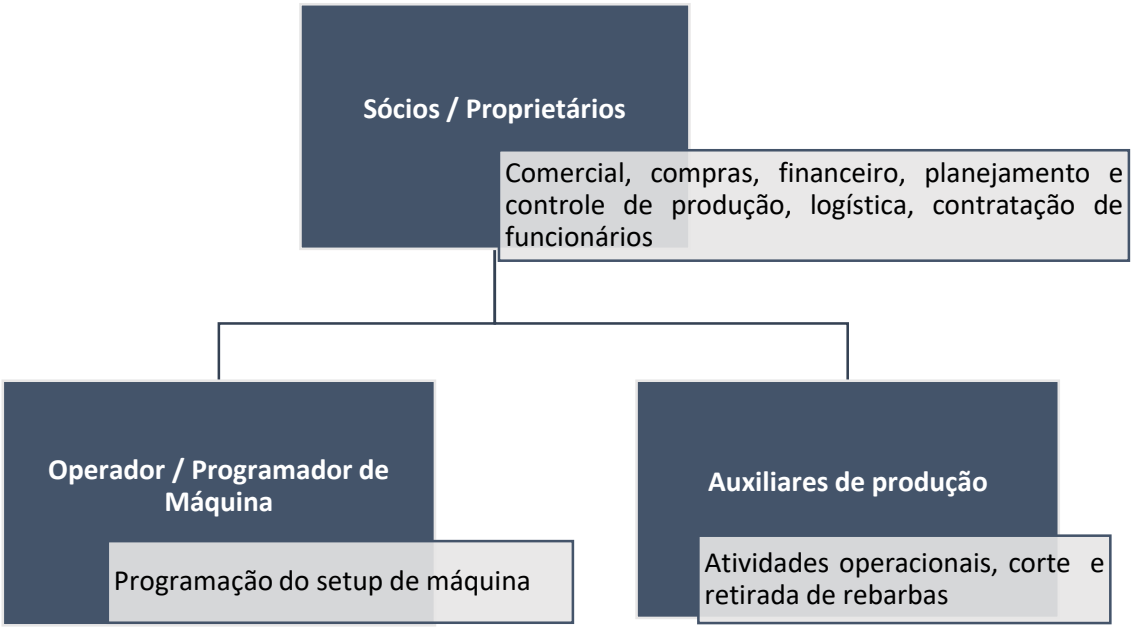
Figura 5: Fluxograma do Processo Produtivo da Empresa X



Fonte: Elaborado pelo autor

O organograma é representado em dois níveis, como pode ser observado pela Figura 6 O primeiro nível representa os sócios da empresa, que realizam atividades de gestão (comercial, compras, financeiro, planejamento e controle de produção, logística, contratação de funcionários, entre outros). No outro nível, tem-se o preparador/programador de máquina e os auxiliares de produção que realizam as atividades operacionais da produção.

Figura 6: Organograma da Empresa X



Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 2 a seguir, apresenta o resumo de vendas mensal da empresa X no primeiro semestre de 2021, considerando uma produção de 8 horas por turno e 2 (dois) turnos por dia no período analisado. A unidade produzida da embalagem plástica possui peso de 1,8g e são armazenados em sacos que contém 1000 (mil) unidades para assim serem expedidos. O valor unitário de cada milheiro neste período possui média de R$70,08 (Janeiro a Junho de 2021).

Tabela 2: Dados sobre vendas mensais (Janeiro a junho de 2021)

Mês	Venda Unidades (un)	Valor Unitário (R$)	Quantidade de Sacos
Janeiro/2021	338.000	62,60	338
Fevereiro/2021	390.000	64,07	390
Março/2021	306.000	69,31	306
Abril/2021	382.000	73,75	382
Maio/2021	630.000	75,43	630
Junho/2021	696.000	75,33	696
MÉDIA TOTAL	**457.000**	**70,08**	**457**

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar da Empresa X ter o registro de uma microempresa, está tendo uma expectativa de faturamento em 2021 de uma empresa de pequeno porte, conforme os dados da Tabela 2.

A empresa X não possui um controle sobre cada turno de produção, contendo apenas o volume diário final, dificultando assim, a gestão detalhada de produtividade dos funcionários em cada turno, tempos de paradas de máquinas, de custos unitários sob o produto, entre outros.

3.3 ATIVIDADES REALIZADAS

Inicialmente, a fim de conhecer melhor a organização, realizou-se entrevistas com um dos proprietários, que permitiram identificar as motivações que influenciaram o surgimento da empresa, o processo produtivo e a distribuição hierárquica de funções dos sócios e demais funcionários. Desta maneira, foi possível visualizar através das Figuras 5 e 6, o mapeamento de processos e o organograma da empresa.

Por meio de uma entrevista com um dos proprietários, a fim de obter informações para redefinir a Missão, Visão e Valores, abordou-se questionamentos sobre as perspectivas futuras da empresa quanto ao mercado que atua, o que a empresa faz, para quem faz, as características que diferenciam de concorrentes e as que devem ser mantidas como princípios. Também, tornou-se possível compreender os objetivos e os pontos críticos de sucesso considerados atualmente pela empresa.

Após o conhecimento estrutural da empresa, buscou-se obter o maior conhecimento dos fatores que impactam o ambiente interno e externo. Esta etapa iniciou-se pela análise do ambiente externo por meio de novas entrevistas realizadas com um dos proprietários, tornando possível, entender o posicionamento da empresa no mercado de atuação. Juntamente com as entrevistas, foram necessárias pesquisas sobre o comportamento do setor de embalagens no âmbito nacional.

Da mesma maneira, concomitantemente às entrevistas, utilizou-se de análises dos controles gerenciais e visitas ao local como premissas de pesquisa para aplicar o Método dos 10M´s determinando as áreas que mais impactam negativamente no desenvolvimento e crescimento da organização. Nesta etapa, realizou-se diversos encontros, ao local, com o proprietário para alinhamento das análises realizadas para cada atributo e para coleta de dados das planilhas de controle utilizadas pelo gestor no controle produtivo e financeiro da empresa.

A partir de uma análise simultânea do ambiente interno e externo da organização e de entrevistas com um dos proprietários, foi possível elaborar a Matriz SWOT e posteriormente, o Cruzamento da Matriz SWOT. Nesta etapa, realizou-se diversas alterações durante a

formulação da Matriz SWOT por observar oportunidades que não haviam sido detectadas anteriormente e acrescentariam na análise.

Por meio de uma entrevista com um dos proprietários e do conhecimento dos controles financeiros e produtivos utilizados atualmente pela empresa X, foi possível elaborar um *Balanced Scorecard* (BSC) seguindo as quatro perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento), representando os objetivos, metas, indicadores e iniciativas para cada perspectiva analisada.

3.4 MISSÃO, VISÃO, VALORES E PONTOS CRÍTICOS DE SUCESSO

A empresa X atualmente, possui dificuldades em expressar a Missão, Visão e Valores da organização, não as apresentando visualmente no local de produção e consequentemente não sendo de conhecimento a todos os colaboradores envolvidos.

Com a realização da entrevista, espera-se que os proprietários responsáveis compreendam a importância do conhecimento da Missão, Visão e Valores por todos os envolvidos da organização, desde gerência à colaboradores para atender as perspectivas futuras da empresa quanto ao mercado de atuação.

Atualmente a Empresa X possui como Missão, Visão e Valores as seguintes definições:

- Missão: Levar a melhor garrafa a todo o mercado brasileiro;
- Visão: Ser referência no mercado que atua;
- Valores: Qualidade, transparência e determinação.

Por meio da entrevista, foram propostas a seguir, a Missão, Visão e Valores da empresa:

- Missão: Atender nossos clientes com produtos de qualidade, proporcionando comodidade e praticidade.
- Visão: Ser referência no segmento em dois anos, atendendo as necessidades dos clientes;
- Valores: Orientado para melhoria contínua, qualidade, ética, trabalho em equipe, respeito e amor no que faz.

O proprietário entrevistado, relatou o objetivo de ampliar a produção para atender a capacidade máxima. Para isto, deseja-se operar 24h/dia, automatizar a saída do processo na etapa de corte e retirada de rebarbas para reduzir a mão-de-obra, e produzir um novo modelo

de garrafa voltada para um produto específico. Outro objetivo é implementar um sistema de energia fotovoltaica no galpão da empresa para reduzir de custos com energia elétrica.

Além dos objetivos apresentados, o proprietário ressalva também, os pontos críticos de sucesso para a empresa sobreviver no mercado em que atua. O mesmo, acredita que o principal ponto é ofertar um produto de qualidade como forma de manter os clientes e competir com os concorrentes do mercado. Outro ponto observado, é ampliar os investimentos em maquinário com a produção de um novo modelo de embalagem a fim de diversificar o portfólio de produtos e diferenciar-se dos concorrentes.

3.5 AS 5 FORÇAS DE PORTER

Para conhecimento do ambiente externo, baseando-se nas 5 Forças de Porter foi possível identificar a relação existente com fornecedores, clientes, concorrentes, potenciais novos entrantes e produtos substitutos no mercado.

Desta forma, pelo viés do proprietário, pode-se considerar como média a ameaça de novos entrantes, devido à alta barreira de entrada no mercado de atuação pela elevada necessidade de capital para aquisição de máquinas, diferenciação do produto que precisa ser de qualidade e pelo desconhecimento de produção do produto. Porém, é um mercado amplo com uma diversidade de clientes devido ao elevado número de lanchonetes existentes no Brasil e em muitas vezes são desconhecidos pelo proprietário.

Os produtos similares existentes atendem de forma eficiente o seu propósito, o custo de mudança para a produção de um produto similar requer um alto investimento inicial e o investidor precisa estar propenso a realizar esta mudança atentando a questões sanitárias que podem inviabilizar a produção deste produto substituto. Desta forma, pode-se considerar como baixa a ameaça de produtos substitutos.

O poder de barganha dos fornecedores é alto, com controle de preços e matéria-prima, que se encontra escassa e de difícil aquisição em janeiro de 2021. A empresa tende a buscar parcerias fidelizadas ou importar a matéria-prima, aumentando o custo de aquisição.

O poder de barganha dos clientes é baixo, visto que não conseguem negociar melhores preços. O preço médio de venda do milheiro é de R$60,00 podendo sofrer variações conforme o aumento do custo na aquisição de insumos que são repassados no preço final do cliente. Fatores importantes que justificam o baixo poder de barganha são as compras realizadas em grandes volumes e a elevada quantidade de clientes existentes no mercado.

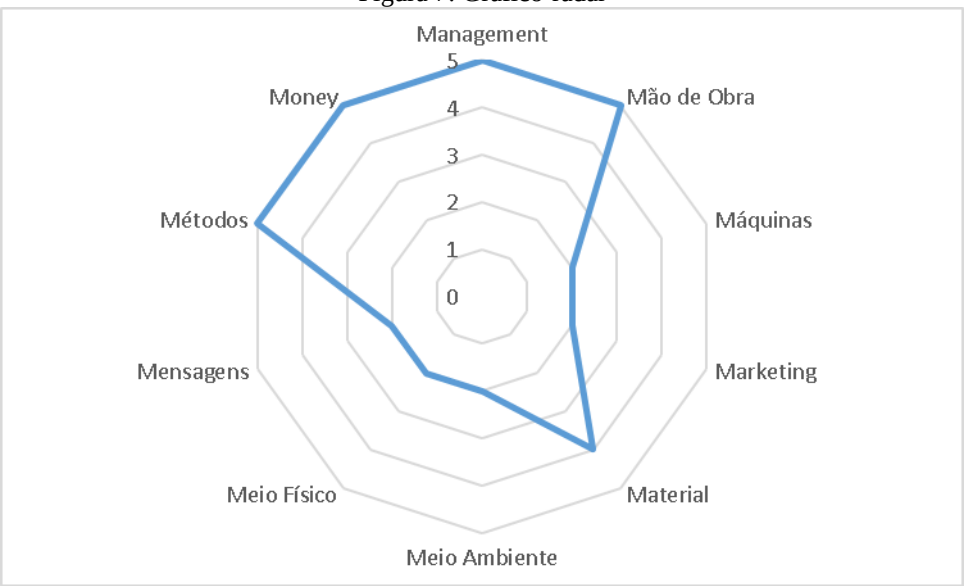
Apesar do proprietário ter conhecimento dos concorrentes diretos e possuir um produto qualificado, pode-se considerar como alto, o poder de barganha dos concorrentes. Existem dois concorrentes estaduais que possuem um alto volume de produção e com vendas em diversos estados, tendo o controle dos preços ofertados. O detalhamento esquemático das 5 Forças de Porter acima pode ser visualizado no Apêndice B.

3.6 MÉTODO DOS 10 M´S

Uma ferramenta para a análise interna do planejamento estratégico estudada na fundamentação teórica desta pesquisa foi o método dos 10 M´s. O primeiro passo é determinar em cada "M", os atributos e suas respectivas classificações como pontos fortes, pontos a melhorar e pontos fracos. Os resultados podem ser verificados através do Apêndice C.

A partir da análise do ambiente interno por meio do Método dos 10M´s pode-se determinar as áreas críticas da empresa. A Figura 7, representa o gráfico-radar que permite visualizar a configuração interna das áreas da empresa.

Figura 7: Gráfico-radar



Fonte: Elaborado pelo autor

As áreas mais críticas, ou seja, que conforme abordado por Costa (2007) se encontram na zona roxa ou nível 5 de avaliação foi *Management*, *Money*, Mão-de-obra, Métodos, consideradas deficientes e prejudiciais à organização. Uma importante área que também merece uma maior atenção dos proprietários é a de Material, presente na zona vermelha ou nível 4 de criticidade, tendo a logística e à não execução de estoques de segurança como principais atributos a serem observados para evitar possíveis gargalos e atrasos de entregas aos clientes.

A partir da Figura 7 as áreas críticas internas da empresa, é importante relacionar as características que determinaram esta classificação e se destacam atualmente em cada atributo analisado para a implementação de recomendações que reduzam os pontos negativos e otimizem e desenvolvem os pontos positivos da organização. O Quadro 1 e 2 representam esta relação.

Quadro 1: Situação atual e recomendações das áreas internas da Empresa X (M1 à M5)

Áreas	**Situação Atual**	**Recomendações**
M1: Management (gestão)	Pontos fortes: Nenhum Pontos fracos: - Presença de controles de produção e documentos rudimentares por parte dos gestores; - Acúmulo de funções de um dos proprietários; - Distanciamento por parte do outro acionista nas participações administrativas da empresa.	- Participar de programas jovem aprendiz ou técnicos para desenvolverem controles mais específicos; - Determinar procedimentos e metodologias para as execuções das atividades; - Criar controles de produção (quantidade produzida por turno, paradas para manutenção e configuração de setup); - Aproximar o sócio do negócio das atividades operacionais da empresa (controle de produção e finanças).
M2: Mão de Obra	Pontos fortes: Nenhum Pontos fracos: - Inexistência de uma área de Recursos Humanos para realizar o recrutamento e seleção de pessoal; - Grande rotatividade de funcionários da empresa.	- Buscar empresas terceirizadas de recursos humanos que realizam seleção de profissionais do mercado; - Criar projetos que valorizem os funcionários por atingimento de metas.
M3: Máquinas	Pontos fortes: - Instalações elétricas e hidráulicas; - Equipamentos administrativos (computador e impressora); Pontos fracos: - Manutenção de máquinas e equipamentos	- Automatizar a produção; - Implementar controles gerenciais de aquisição de peças em estoque e manutenções de máquinas; - Prevalecer as manutenções preventivas; - Melhorar os equipamentos de manuseio, transporte de materiais e de produção da embalagem.
M4: *Marketing*	Pontos fortes: - Conhecimento do mercado; - Flexibilidade e negociações; Pontos fracos: - Garantia e assistência técnica;	- Realizar campanhas promocionais; - Controle sobre a satisfação dos clientes; - Rastrear não conformidades e reclamações;
M5: Materiais	Pontos Fortes: - Desenvolvimento de parcerias com fornecedores; Pontos Fracos: - Cadeia de suprimentos; - Logística; - Preservação de estoque.	- Terceirizar o serviço de entrega do produto; - Contratar funcionário responsável pelas entregas dos produtos; - Melhorias na qualidade de aquisição e preservação de matéria-prima e de material acabado.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 2: Situação atual e recomendações das áreas internas da Empresa X (M6 à M10)

Áreas	Situação Atual	Recomendações
M6: Meio Ambiente	Pontos fortes: - Reaproveitamento de resíduos; - Programas de economia de energia, de água e insumos. Pontos fracos: - Gestão da proteção ambiental	- Criação de controles para verificar o percentual de reaproveitamento de materiais e economias oriundas de políticas sustentáveis; - Criação de procedimentos diante de reclamações;
M7: Meio Físico	Pontos fortes: - Circulação interna de materiais e pessoas; - Iluminação e arrumação; Pontos fracos: - Ausências de estacionamento;	- Ampliar o investimento em equipamentos de segurança (câmeras e alarmes) - Melhorar a limpeza do local e a sinalização de segurança interna; - Melhorar o ambiente de trabalho dos funcionários como a criação de uma área de descanso. - Expor na empresa, a Missão, Visão e Valores para conhecimento de todos os colaboradores e proprietários.
M8: Mensagens	Pontos fortes: - Comunicação com clientes e fornecedores; - Providências e respostas às reclamações e sugestões de clientes. Pontos fracos: - Comunicação com o público	- Criar controles gerenciais através de planilhas para mapear as reclamações e providenciar planos de ações; - Melhorar a comunicação interna com os funcionários por meio de um quadro de avisos.
M9: Métodos	Pontos fortes: Nenhum Pontos fracos: - Ausência de fluxogramas de processos produtivos e administrativos; - Metodologias para gestão por projetos e para desenvolvimento de produtos; - Definições de normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos.	- Implementar um sistema de controle de qualidade dos produtos fabricados; - Documentar procedimentos da empresa como mapeamento do processo e fluxograma de produção; - Criar controle de suprimentos (quantidade de entrada de matéria-prima e saída de material acabado detalhando fornecedores e clientes).
M10: *Money*	Pontos fortes: Nenhum Pontos fracos: - Acompanhamento gerencial por centros de resultados devido à ausência de controles gerenciais de resultados, fluxo de caixa; - Contas a pagar e a receber possuem um longo tempo para lançamento nos controles; - Baixo controle de faturamentos, recebíveis e lucratividade; - Orçamentos e acompanhamento orçamentário não possuírem controles gerenciais.	- Implementar um sistema robusto de controle gerencial dos resultados através de planilhas eletrônicas, com planejamento e controle financeiro de fluxo de caixa pela gestão da empresa; - Buscar auxílio de parceiros especializados através de consultorias; - Investimentos estratégicos que podem ser melhorados como por exemplo, o investimento em maquinário que se encontra sem utilização;

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando as informações apresentadas do ambiente interno e externo da Empresa X, pode-se consolidar em uma análise simultânea, os fatores que impactam positiva e negativamente à organização.

3.7 MATRIZ SWOT

A Figura 8 a seguir, apresenta a análise simultânea do ambiente interno e externo da empresa X, retratando os fatores observados como oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da organização.

Figura 8: Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
• Localização da empresa; • Qualidade do produto; • Automatização do processo; • Bom relacionamento com os clientes e fornecedores; • Flexibilidade ao atendimento do cliente para oferta de preços e prazos.	• Distribuição da produção; • Capacidade financeira; • Capital de giro; • Ações de Marketing; • Falta de planejamento e controle; • Gestão mal definida; • Aproveitamento do maquinário adquirido.
Oportunidades	**Ameaças**
• Novas parcerias com fornecedores; • Mercado amplo a ser explorado; • Incrementar produção com maquinário adquirido; • Produção 24h; • Parcerias com Senai para captação profissional de jovens aprendizes, plano de negócios, planejamento estratégico, entre outros; • Terceirização da distribuição dos produtos (2PL) • Implementação de energia fotovoltaica.	• Crise econômica mundial provocada pelo Coronavírus pode desacelerar investimentos e provocar a perda de clientes; • Mercado chinês controlar o fornecimento da matéria-prima; • Surgimento de produtos substitutos; • Inovação e e-commerce de concorrentes.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da Matriz SWOT construída foi possível observar a diversidade de pontos fortes e oportunidades existentes à empresa e que precisam ser melhor exploradas pelos gerentes para otimizar as atividades desempenhadas e obter uma melhor gestão empresarial.

A partir da determinação da Matriz SWOT apresentada na Figura 8, pode-se destacar como pontos fortes, a preocupação da Empresa X em desenvolver produtos de alta qualidade sempre com o viés de satisfazer o cliente em pró da manutenção de um bom relacionamento e fidelização. Além disso, a busca por automatizações do processo, permite a redução de custos com mão-de-obra e de *leadtime* de produção, além de proporcionar um maior volume produtivo. Em contrapartida, a limitação da capacidade financeira e a gestão mal definida tornam o aproveitamento dos pontos fortes restrito.

Com base na Figura 8 pode-se realizar o cruzamento da Matriz SWOT que determine os planos de ações defensivos e ofensivos que são representados a seguir na Figura 9.

Figura 9: Planos de Ação do Cruzamento da Matriz SWOT

Forças X Oportunidade	Fraquezas X Oportunidade
• Aproveitar o bom relacionamento com clientes para explorar o mercado; • Aproveitar a boa localização da empresa para evacuar a produção rapidamente a partir da terceirização do serviço e efetuar parcerias com Senai; • Valorizar a qualidade do produto para conseguir novas parcerias, fornecedores e novos produtos; • Aproveitar a automatização do processo para ampliar a produção com novos maquinários e produzir 24h; • Implementar a energia fotovoltaica para redução de custos com automatização do processo; • Aproveitar a flexibilidade ao atendimento do cliente para divulgar os produtos.	• Reestruturar a distribuição da produção através da terceirização do serviço de entrega; • Ampliar a visibilidade da empresa com ações de marketing; • Utilizar parcerias com o Senai para capacitação profissional que auxilie na reestruturação dos controles produtivos e financeiros; • Utilizar o maquinário adquirido para incrementar a produção com novos produtos;
Forças X Ameaças	**Fraquezas x Ameaças**
• Aproveitar a localização da empresa e a qualidade do produto para fidelizar e buscar novos clientes a fim de reduzir os impactos da crise provocada pelo coronavírus; • Mostrar/destacar aos possíveis substitutos e concorrentes, a qualidade do produto e o processo automatizado como fatores diferenciais da empresa; • Flexibilizar negociações com fornecedores para reduzir os impactos de monopólio de matéria-prima dos chineses.	• Focar as estratégias na organização e melhoria da gestão com controles financeiros e produtivos eficientes para enfrentar o mercado competitivo e a crise econômica; • Proporcionar capacitações e treinamentos aos colaboradores e direção para atualização do mercado; • Ampliar a capacidade financeira e ações de marketing para realçar a empresa frente a inovação e desenvolvimento digital dos concorrentes;

Fonte: Elaborado pelo autor

Para complementar a análise da Matriz SWOT, tem-se o BSC como ferramenta de gestão estratégica apresentando as perspectivas de longo prazo da empresa X.

3.8 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

A partir do conhecimento estrutural da empresa, das demais ferramentas estudadas, e da redefinição da Missão, Visão e Valores da empresa X, pode-se determinar os objetivos estratégicos atuais da organização, as metas, os indicadores e as iniciativas a serem realizadas

sob as perspectivas: financeiras, do cliente, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. A Tabela 3 a seguir, representa a aplicação do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) na empresa X.

Tabela 3: Aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) na empresa X

Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva Financeira	Aumentar a receita	Aumentar em 20% a receita bruta em um ano	DRE e Fluxo de Caixa	Estudar o processo para a redução de custos e ampliar o mix de produtos
Perspectiva do Cliente	Aumentar a retenção dos clientes	Ter 75% de satisfação dos clientes quanto ao prazo de entrega	NPS, feedback dos clientes e prazo de entrega	Implementar Pesquisa de satisfação e controle de reclamações
Perspectiva dos Processos Internos	Automatizar a produção	Ter 100% da produção automatizada em até um ano	Performance de máquinas e de perdas de material acabado	Implementar Controles de performance e paradas de máquina
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Aumentar a produtividade dos colaboradores	Ter 100% da equipe treinada	Produtividade H/h e % de metas concluídas	Treinamentos dos colaboradores e integração entre as equipes

Elaborado pelo autor

4. RESULTADOS E EXPECTATIVAS

Observou-se que a maior dificuldade atual da microempresa é ter uma gestão bem definida, visto o acúmulo de funções por parte de um dos proprietários, impactando na potencialização de pontos negativos da empresa. Justifica-se, pela existência de diversas áreas críticas presentes no ambiente interno e pela baixa capacidade financeira que torna a Empresa X vulnerável aos concorrentes.

Apesar de diversas áreas críticas, a empresa se destaca principalmente no bom relacionamento com clientes e fornecedores, além de buscar constantemente a automatização de seu processo produtivo e por apresentar um produto de qualidade.

A matriz SWOT mostrou-se de fácil visualização destacando as características do ambiente interno e externo que ajudam e atrapalham o desenvolvimento organizacional. Considera-se positiva, a determinação do cruzamento da Matriz SWOT que permitiu elaborar planos de ações para a empresa direcionar estratégias que minimizem riscos e potencializem oportunidades.

Tornou-se possível a utilização das 5 Forças de Porter como ferramenta do ambiente externo, direcionando o posicionamento de atuação da Empresa X no mercado, identificando a ameaça de novos entrantes e produtos substitutos, além do poder de barganha de clientes, fornecedores e concorrentes.

Além disso, o método dos 10M´s mostrou-se de grande valia por desdobrar a empresa em 10 áreas, facilitando a determinação das áreas que mais necessitam de atenção atualmente. Outro ponto de destaque do método, é a visualização simples por meio do Gráfico Radar, das áreas mais críticas que precisam ser priorizadas pela empresa.

O *Balanced Scorecard* (BSC) mostrou-se importante na tradução da visão de futuro da empresa alinhando os objetivos, metas, e ações a serem tomadas sob quatro perspectivas fundamentais para o desenvolvimento e crescimento da empresa. No entanto, é necessário um acompanhamento da empresa X nos próximos meses e anos para verificar as iniciativas tomadas e o atingimento das metas determinadas no modelo.

Por meio das entrevistas realizadas e pelas ferramentas estudadas pode-se determinar que o desenvolvimento a longo prazo da empresa X baseia-se em automatizar toda a linha de produção com produção 24h/dia, além de, melhorar definições de gestão e controles internos. Desta forma, a empresa poderá atender maiores pedidos e uma maior quantidade de clientes,

além de obter um melhor controle interno das atividades que propiciem o desenvolvimento organizacional.

Por meio das ferramentas aplicadas e resultados obtidos, espera-se que com as recomendações propostas, a empresa possua nos próximos anos uma melhor gestão de pessoas e de processos, tendo um controle produtivo e financeiro mais robusto.

Além disso, espera-se que com a automatização total do processo produtivo e da produção de um novo modelo de embalagem, a empresa aumente o volume produtivo, o número de clientes e reduza os custos de produção, permitindo um aumento no faturamento anual.

5. CONCLUSÕES

Pelos resultados da pesquisa, pode-se concluir que foi cumprido os objetivos propostos de aplicar as ferramentas estudadas, para verificar, possíveis melhorias e propor recomendações que valorizem os fatores de destaque da empresa e minimizem os atributos que limitam e dificultam o desenvolvimento organizacional.

Como principais desafios para implementar um planejamento estratégico em uma microempresa, pode-se concluir que cada organização possui sua própria peculiaridade e uma estratégia em uma empresa pode não ser apropriada se aplicada da mesma maneira em uma microempresa. Desta forma, conhecer a própria organização é fundamental para a implementação de um planejamento estratégico, ou seja, o desconhecimento de fatores que destacam e agregam valor a empresa, de pontos fracos que atrapalham o desenvolvimento organizacional e de fatores externos que são imprevisíveis dificultam a implementação de um planejamento estratégico.

Como dificuldades para a realização da pesquisa, tem-se o acesso a informações do setor. Porém, positivamente, destaca-se a propensão do entrevistado em compreender a importância da implementação do planejamento estratégico e das recomendações propostas. Além disso, pela pesquisa ser feita em uma empresa de membro familiar, é possível acompanhar o desenvolvimento da empresa e as mudanças a serem realizadas a partir das recomendações propostas.

REFERÊNCIAS[1]

ABRE, Associação Brasileira de Embalagem -. **Estudo ABRE Macroeconômico da Embalagem e Cadeia de Consumo: apresentação março de 2020: retrospecto de 2019 e perspectivas para o ano de 2020.** Disponível em: https://www.abre.org.br/dados-do-setor/ano2019/. Acesso em: 29 ago. 2021.

ALMEIDA, F.C.; MACHADO NETO, A.J.; GIRALDI, J.M.E. **Estrutura e Estratégia: evolução de paradigmas.** Revista de Gestão USP, v.13, n.2, p. 15-26, 2006. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36555/39276

BETHLEM, A.de S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 408 p.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública.** 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

COSTA; E.A.Gestão **Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2 ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2007

HITT, M.A.; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane; HARRISON, Jeffrey S.. **Estratégia Competitiva: tradução da 2ª edição norte-americana.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 485 p. Roberto Galman.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro, Rj: Campus, 1997. Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Disponível em: https://www.academia.edu/29136709/Livro_1997_Kaplan_e_Norton_Estrategia_em_acao_Balanced_Scorecard. Acesso em: 28 out. 2020.

KOTLER, P.; KOTLER, M. **Marketing de Crescimento: estratégia para conquistar mercados.** Tradução de Afonso Celso da Cunha, Rio de Janeiro,Editora Elsevier, 2013, 200p.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico.** São Paulo, Cengage Learning, 2016

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo & gestão.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2019.

MACERON FILHO, O.; **A análise SWOT e a relevância para o Planejamento Estratégico.** Universidade Federal de Taubaté, Taubaté, SP, 2014. Disponível em: http://www.unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf. Acesso em: 27 out. 2020.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

OLIVEIRA, R.F.P. **Utilização do método 10 Ms para diagnosticar pontos críticos em processos industriais.** 2015. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Processos., Instituto de Tecnologia, Universidade Federal do Pará, Belém, 2015. Disponível em: http://ppgep.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/dissertacoes/Dissertacao2015-PPGEP-MP-RosimeireFreiresPereiraOliveira.pdf. Acesso em: 03 out. 2020.

PEREIRA, M.F. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos (V.1).** São Paulo, Editora Atlas, 2010.

PEREIRA, M.F. **Planejamento Estratégico: A Contribuição da Estrutura Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia (V.4).** São Paulo, Editora Atlas, 2014.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SxvCKIh706gC&oi=fnd&pg=PR15&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico+porter+livro&ots=sW4WS8aLAh&sig=W8oJSebN8r6K8oFLNvxVz4QsCzA#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 01 out. 2020.

_____, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy.** Watertown: Harvard Business Publishing, 2008.

SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.** Abril, 2018 Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro.** 2 ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2013. Disponível em: https://doku.pub/documents/administraao-teoria-e-pratica-no-contexto-brasileiro-2-ediao-z0x264gxmnqn

VIEIRA NETO, Julio; MARINHO, Mauro Soares; CARVALHO, Patricia Santos. **Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa: challenges of the implantation of the strategic planning by the micro and small company.** Revista Espacios, [*s. l*], v. 39, n. 33, p. 9, 30 abr. 2018. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a18v39n33/18393309.html

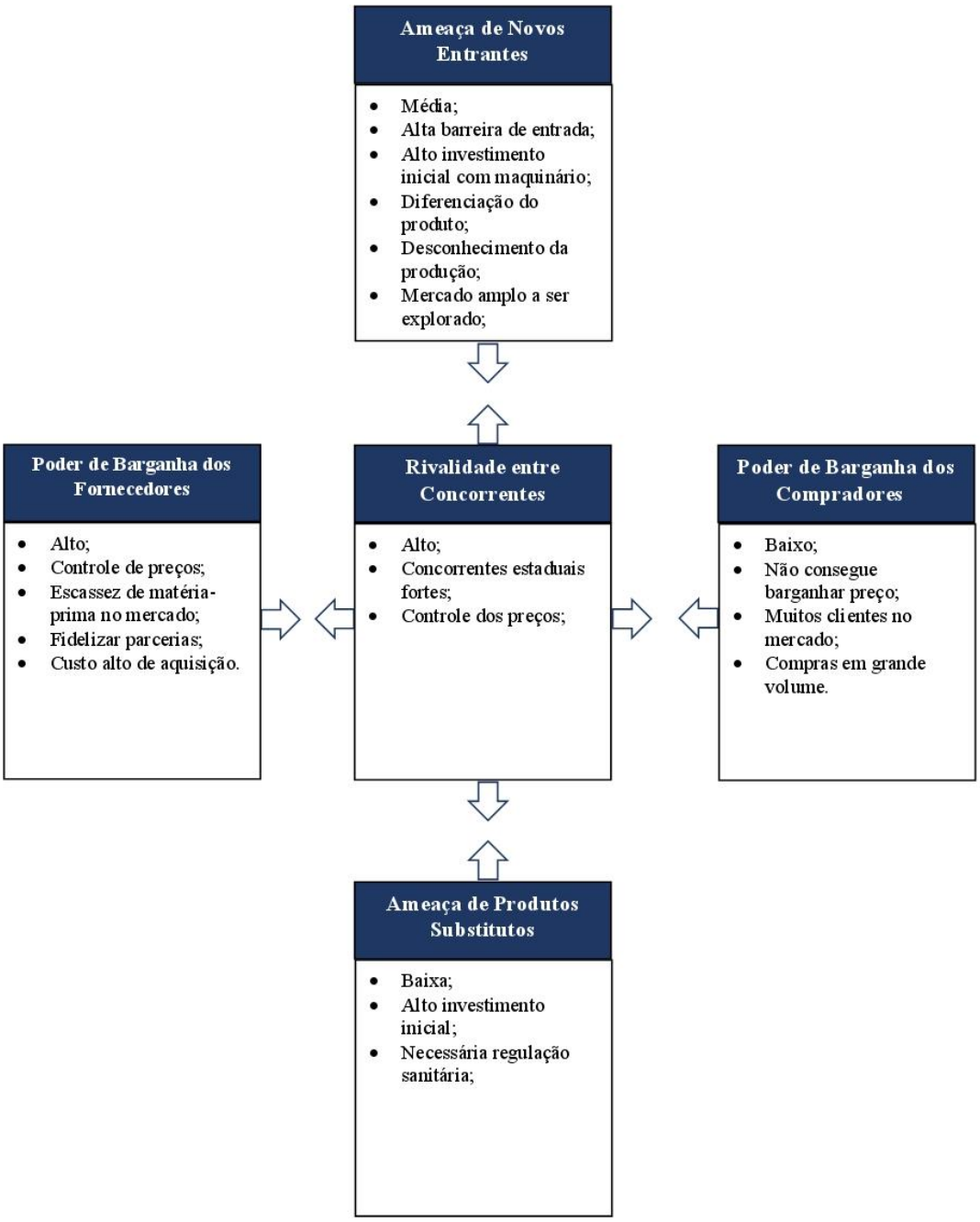
APÊNDICE A – ATRIBUTOS PARA MÉTODO DOS 10 M´S

Atributos para análise do Método dos 10 M´s				
Área	**Atributos**	**Ponto Forte**	**Ponto a Melhorar**	**Ponto Fraco**
1.Management	Administração geral e processos decisórios			
	Gestão de tecnologias e de sistemas de informação			
	Gestão estratégica			
	Gestão Setorial: gestão de marketing, comercial, operacional,de produção e de logística, financeira, recursos humanos, gestão dos processos transfuncionais			
	Relacionamento com acionista e stakeholders			
	TOTAL			
2.Mão de Obra	Recrutamento e seleção de pessoal			
	Capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos			
	Gerentes e supervisores preparados para gestão de pessoas			
	Motivação, envolvimento e comprometimento, remuneração, reconhecimento e recompensa			
	Satisfação dos funcionários e gerentes			
	TOTAL			
3. Máquinas	Equipamentos de manuseio e transporte			
	Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança			
	Manutenção de máquinas e equipamentos			
	Máquinas, equipamentos e sistemas de produção			
	Redes intranet, extranet e internet			
	TOTAL			
4.Marketing	Conhecimento do mercado e dos concorrentes			
	Flexibilidade e negociações			
	Lançamento de produtos e campanhas			
	Pós venda, garantia e assistência técnica			
	Tratamento da satisfação dos clientes			
	TOTAL			

Área	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
5.Materiais	Desenvolvimento de parcerias com fornecedores			
	Cadeia do suprimento, logística			
	Estoques: quantitativo, qualitativo, preservação			
	Especificações para aquisição, padronização e codificação de materiais			
	Qualidade assegurada na aquisição			
	TOTAL			
6. Meio Ambiente	Gestão da proteção ambiental			
	Licenciamento ambiental			
	Programas de economia de energia, de água, insumos			
	Reciclagem de resíduos			
	Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações			
	TOTAL			
7.Meio Físico	Circulação interna, fluxos internos, estacionamentos			
	Iluminação, limpeza e arrumação			
	Infra-estrutura e utilidades			
	Proteção e segurança pessoal e patrimonial			
	Sinalização visual interna e externa			
	TOTAL			
8.Mensagens	Comunicação para clientes, fornecedores, governo, imprensa e público			
	Comunicação entre gerentes, supervisores e funcionários			
	Comunicação escrita (circulares e quadros de aviso) e comunicação verbal, informal, diagonal,horizontal e vertical			
	Comunicações da direção e para a direção: transparência e integridade			
	Providências e respostas ás reclamações e ás sugestões dos clientes			
	TOTAL			

Área	Atributos	Ponto Forte	Ponto a Melhorar	Ponto Fraco
9.Métodos	Fluxograma de processos produtivos e administrativos			
	Metodologia para gestão por projetos			
	Metodologias para desenvolvimento de produtos			
	Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos			
	Sistemas de garantia da qualidade			
	TOTAL			
10. Money	Acompanhamento gerencial por centros de resultados			
	Fluxo de caixa, contas a pagar e receber			
	Faturamento, recebimentos e lucratividade			
	Investimentos estratégicos			
	Orçamentos e acompanhamento orçamentário			
	TOTAL			

APÊNDICE B – DETALHAMENTO ESQUEMÁTICO DAS 5 FORÇAS DE PORTER



APÊNDICE C – ANÁLISE APLICADO DO MÉTODO DOS 10 M´S

Atributos para análise do Método dos 10 M´s					
Área	**Item**	**Atributos**	**Ponto Forte**	**Ponto a Melhorar**	**Ponto Fraco**
1.Management	1.1	Administração geral e processos decisórios	0	0	2
	1.2	Gestão de tecnologias e de sistemas de informação	0	0	2
	1.3	Gestão estratégica	0	1	0
	1.4	Gestão Setorial: gestão de marketing, comercial, operacional,de produção e de logística, financeira, recursos humanos, gestão dos processos transfuncionais	0	2	4
	1.5	Relacionamento com acionista e stakeholders	0	0	1
		TOTAL	**0**	**3**	**9**
2.Mão de Obra	2.1	Recrutamento e seleção de pessoal	0	0	1
	2.2	Capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos	0	0	2
	2.3	Gerentes e supervisores preparados para gestão de pessoas	0	0	1
	2.4	Motivação, envolvimento e comprometimento, remuneração, reconhecimento e recompensa	0	1	3
	2.5	Satisfação dos funcionários e gerentes	0	0	1
		TOTAL	**0**	**1**	**8**
3. Máquinas	3.1	Equipamentos de manuseio e transporte	0	1	0
	3.2	Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança	2	1	0
	3.3	Manutenção de máquinas e equipamentos	0	1	1
	3.4	Máquinas, equipamentos e sistemas de produção	2	1	0
	3.5	Redes intranet, extranet e internet	0	2	0
		TOTAL	**4**	**6**	**1**
4.Marketing	4.1	Conhecimento do mercado e dos concorrentes	1	1	0
	4.2	Flexibilidade e negociações	2	0	0
	4.3	Lançamento de produtos e campanhas	0	2	0
	4.4	Pós venda, garantia e assistência técnica	1	0	2
	4.5	Tratamento da satisfação dos clientes	0	1	0
		TOTAL	**4**	**4**	**2**

5.Materiais	5.1	Desenvolvimento de parcerias com fornecedores	1	0	0
	5.2	Cadeia do suprimento, logística	0	0	2
	5.3	Estoques: quantitativo, qualitativo, preservação	0	2	1
	5.4	Especificações para aquisição, padronização e codificação de materiais	0	1	2
	5.5	Qualidade assegurada na aquisição	0	1	0
		TOTAL	**1**	**4**	**5**
6. Meio Ambiente	6.1	Gestão da proteção ambiental	0	0	1
	6.2	Licenciamento ambiental	0	1	0
	6.3	Programas de economia de energia, de água, insumos	3	0	0
	6.4	Reciclagem de resíduos	1	0	0
	6.5	Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações	0	3	0
		TOTAL	**4**	**4**	**1**
7.Meio Físico	7.1	Circulação interna, fluxos internos, estacionamentos	2	0	1
	7.2	Iluminação, limpeza e arrumação	2	1	0
	7.3	Infra-estrutura e utilidades	0	1	0
	7.4	Proteção e segurança pessoal e patrimonial	0	1	0
	7.5	Sinalização visual interna e externa	0	1	0
		TOTAL	**4**	**4**	**1**
8.Mensagens	8.1	Comunicação para clientes, fornecedores, governo, imprensa e público	2	0	2
	8.2	Comunicação entre gerentes, supervisores e funcionários	0	2	0
	8.3	Comunicação escrita (circulares e quadros de aviso) e comunicação verbal, informal, diagonal,horizontal e vertical	0	2	0
	8.4	Comunicações da direção e para a direção: transparência e integridade	0	2	0
	8.5	Providências e respostas ás reclamações e ás sugestões dos clientes	2	0	0
		TOTAL	**4**	**6**	**2**

9.Métodos	9.1	Fluxograma de processos produtivos e administrativos	0	0	2
	9.2	Metodologia para gestão por projetos	0	0	1
	9.3	Metodologias para desenvolvimento de produtos	0	0	1
	9.4	Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos	0	0	3
	9.5	Sistemas de garantia da qualidade	0	1	1
		TOTAL	**0**	**1**	**8**
10. Money	10.1	Acompanhamento gerencial por centros de resultados	0	0	1
	10.2	Fluxo de caixa, contas a pagar e receber	0	0	1
	10.3	Faturamento, recebimentos e lucratividade	0	0	3
	10.4	Investimentos estratégicos	0	1	0
	10.5	Orçamentos e acompanhamento orçamentário	0	0	2
		TOTAL	**0**	**1**	**7**

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 09 de setembro de 2021.

Leonardo Viveiros Valverde	201449031
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Leonardo V. Valverde	125.489.726-74
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.