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

VICTOR GIELLO ALVES

IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA MICROINDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO

JUIZ DE FORA
2022

VICTOR GIELLO ALVES

IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA MICROINDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO

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: Dr. Eng. Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2022

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

Giello Alves, Victor.
Implantação do Balanced Scorecard em uma microindústria do setor alimentício / Victor Giello Alves. -- 2022.
48 p.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2022.

1. Balanced Scorecard. 2. Planejamento Estratégico. 3. Microempresa. I. Dias Alves, Luiz Henrique, orient. II. Título.

VICTOR GIELLO ALVES

IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA MICROINDÚSTRIA DO SETOR ALIMENTÍCIO

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 fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Eng. Luiz Henrique Dias Alves

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de me aperfeiçoar como pessoa e profissional na Universidade Federal de Juiz de Fora, uma instituição de grande prestígio e relevância e a qual tenho grande admiração e respeito.

Agradeço a toda minha família, em especial meu pai Heldemir, mãe Marlene e minha irmã Mariana, que estiveram sempre ao meu lado, me apoiando nos desafios, comemorando comigo as vitórias e me guiando a todo momento, dar sempre o melhor de mim.

Gostaria também de lembrar de todo o suporte dado pelo meu amor, Naiane, ao longo de boa parte de minha graduação, seus exemplos, incentivos e força de espírito sempre me inspiraram a fazer mais e melhor para alcançar meus objetivos.

Agradeço também ao meu orientador, Luiz Henrique que, com dedicação, me deu todo o suporte na execução deste trabalho através de incentivos e direções.

Às professoras Clarice e Roberta, por toda a visão crítica, me possibilitando aperfeiçoar este projeto, ao mesmo tempo, em que me davam ensinamentos.

A todos os envolvidos em projetos e atividades nos quais participei, por ajudarem a desenvolver em mim competências e habilidades significativas no meio profissional e como engenheiro.

Por fim, aos meus amigos, colegas e ainda, a todos que contribuíram com meu desenvolvimento e o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O estabelecimento de um Planejamento Estratégico é de extrema importância como vantagem competitiva e prática comum em empresas de médio e grande porte, porém, quando se trata de empresas pequenas, muitas vezes é ignorado por falta de suporte ou conhecimento dos responsáveis pelo negócio. Deste modo, este projeto visa, através da utilização da metodologia *Balanced Scorecard* proposta por Kaplan e Norton, propor um mapa estratégico contendo objetivos, indicadores e metas que se adéquem à realidade e expectativas de uma microempresa do setor alimentício no interior do estado de Minas Gerais.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, planejamento estratégico, microempresa.

ABSTRACT

The establishment of a Strategic Planning is extremely important as a competitive advantage and common practice in medium and large companies, however, when it comes to small companies, it is often ignored due to lack of support or knowledge of those responsible for the business. Thus, this project aims, through the use of the Balanced Scorecard methodology proposed by Kaplan and Norton, to present a strategic map containing objectives, indicators and targets that fit the reality and expectations of a microenterprise in the food sector in the interior of the state of Minas Gerais.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic planning, microenterprise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de administração estratégica 19
Figura 2 - Ambiente total da organização 23
Figura 3 - Matriz SWOT 26
Figura 4 - Tópicos a serem considerados em uma análise SWOT 28
Figura 5 - Visualização de indicadores das Quatro Perspectivas 31
Figura 6 - Um modelo geral do processo de controle 33
Figura 7 - Mapa estratégico desenvolvido 40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo de fatores ambientais a serem monitorados pela administração estratégica 21
Tabela 2 - Diretrizes Estratégicas 38
Tabela 3 - Matriz SWOT 39
Tabela 4 - Objetivos, indicadores, metodologia e meta elaborados 41

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABIMAPI - Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados

BSC - *Balanced Scorecard*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KPI - *Key Performance Indicator* (Indicador-Chave de Desempenho)

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 14
1.2 JUSTIFICATIVA 15
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 15
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 16
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 17

2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 18

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA 18
2.2 ANÁLISE AMBIENTAL 20
2.3 A MATRIZ SWOT 26
2.4 ESTABELECIMENTO DAS DIRETRIZES OPERACIONAIS 28
2.5 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA 29
2.6 O *BALANCED SCORECARD* 30
2.7 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA 32
2.8 CONTROLE ESTRATÉGICO 32

3. DESENVOLVIMENTO 34

3.1 O CONTEXTO ATUAL DO MERCADO NO SEGMENTO 34
3.2 A EMPRESA 35
3.3 O DESAFIO OBSERVADO 36

4. APLICAÇÃO E RESULTADOS 38

4.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS 38
4.2 A MATRIZ SWOT 39
4.3 INDICADORES, OBJETIVOS E MAPA ESTRATÉGICO 40
4.3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA 42
4.3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES 42

4.3.3 PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS 43
4.3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO 43

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 45

REFERÊNCIAS 46

1. INTRODUÇÃO

O complicado momento vivido pelo Brasil nos últimos anos, a começar pela crise econômica nacional ocorrida à partir da metade da década de 2010 e que seus resultados ainda se refletem hoje, além do ambiente atual de pandemia, que implica em medidas de contenção e distanciamento social, como *lockdowns*, limitação de capacidade em locais fechados e a proibição da abertura de segmentos considerados não essenciais, resultou, segundo Nota Informativa (Ministério da Economia, 2020), em uma queda vertiginosa da atividade econômica nacional, alinhado com o que vinha já ocorrendo em boa parte do globo.

Com a diminuição dos consumos de bens e serviços, insegurança em investimentos no mercado, redução do comércio e preços de *commodities*, houve o aumento do risco de falência, principalmente das micro e pequenas empresas, mais suscetíveis as mudanças de mercado devido ao menor acesso ao mercado formal de crédito, além disso, de acordo com Tavares (1991), essas categorias de empresa, mais frequentemente carecem de um modelo de gestão estruturado, capaz de guiar todos os envolvidos em uma direção pré-estipulada.

Desta forma, a Engenharia de Produção através da área de Planejamento Estratégico pode utilizar de suas ferramentas como aprimoramento do processo de gestão empresarial para micro e pequenas empresas, as tornando mais competitivas.

Como uma das ferramentas de Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan para um cenário de constantes e significativas mudanças de mercado e de ambientes organizacionais, como o aumento da concorrência e a busca por produtos e serviços cada vez mais competitivos (MARTINS *et al*., 2012).

Com base no cenário apresentado, a implementação de um Planejamento Estratégico em uma microempresa, através de uma metodologia prática se faz de grande valor para fortalecer o negócio da empresa selecionada ao diminuir os riscos inerentes ao mercado e aumentar o potencial de captação de resultados das oportunidades que o mesmo mercado oferece.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, também conhecido como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, criado pela Lei Complementar nº123/2006, a classificação do negócio, diferenciando, portanto, o porte da empresa, se dá pela receita bruta anual alcançada pela empresa, seguindo os seguintes critérios:

- Microempreendedor individual: receita bruta anual menor ou igual a 81 mil reais;
- Microempresa: receita bruta anual igual ou menor que 360 mil reais;
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual maior que 360 mil reais, mas igual ou inferior a 4.8 milhões de reais.

Segundo reportagem do Ministério da Economia, as Micro e Pequenas Empresas representam 99% dos negócios nacionais, possuem participação de quase um terço no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e empregam 55% de todos os trabalhadores do país. (Ministério da Economia, 2020)

Ainda, segundo Tavares (1991), constitui geralmente uma dificuldade para empresas de menor porte o desenvolvimento de uma gestão especializada, fazendo assim, que a empresa fique à mercê de quaisquer mudanças que o ambiente imponha sobre ela.

A partir do exposto, foi realizado um estudo sobre as principais ferramentas em uso no mercado para o Planejamento Estratégico, e quais se adequavam mais a realidade de uma microindústria do ramo alimentício em São João Nepomuceno, uma pequena cidade no interior de Minas Gerais de modo que sejam levantados quais são os maiores desafios para a implantação de um modelo de plano estratégico em empresas deste porte.

Trata-se de uma indústria familiar, na modalidade microempreendedor individual, ocupando atualmente duas pessoas, com fundação no início do ano de 2020, que se aproveitou da baixa concorrência local para abrir mercado e rapidamente conquistar as prateleiras dos supermercados de sua região. Possui como objetivo a melhoria e desenvolvimento dos processos atuais e investimentos em novos maquinários para continuar sua expansão.

1.2 JUSTIFICATIVA

Como já apresentado, as micro e pequenas empresas representam a maior parte dos negócios nacionais e empregam a maioria dos trabalhadores. Segundo Saraiva (2020), desde 2014 há um saldo negativo de 382,5 mil empresas e 2,9 milhões de pessoas ocupadas assalariadas. Ainda, existe uma regressão na taxa de sobrevivência das empresas no país, onde 18,5% das empresas que são abertas, não sobrevivem ao primeiro ano, e esse número chega a 47,5% para até 5 anos após a abertura.

O presente estudo tem como alvo entender como os fatores ambientais impactam os negócios da empresa mencionada e apresentar um modelo de gestão estratégica para que o negócio possa se tornar mais competitivo no mercado.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Segundo Certo e Peter (1993), o processo de administração estratégica pode ser definido em 5 etapas, que incluem a análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e, por fim, o controle estratégico.

A primeira etapa para análise ambiental se faz necessária de modo a conhecer melhor quais são as particularidades da empresa estudada e como ela se encaixa no ambiente em que se encontra. Após, de posse dessas informações, definem-se as diretrizes da empresa, que envolvem missão, ou seja, a finalidade da empresa e a visão, onde ela quer chegar, seus objetivos, metas e indicadores estratégicos, sua implantação e o método de controle dos resultados.

Ainda, o trabalho foi desenvolvido ao longo do segundo semestre do ano de 2021 e, devido ao pouco tempo hábil para acompanhamento, não é possível trazer resultados de longo prazo.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo principal desenvolver e implementar um plano estratégico com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard* para uma microindústria do setor alimentício. Para tal, faz-se necessário o alcance de alguns objetivos específicos descritos a seguir:

- Estabelecer através de ferramentas como a matriz SWOT, o monitoramento do ambiente organizacional e definir quais são os riscos e oportunidades interno e externos à companhia.
- Definir as diretrizes organizacionais (missão e visão organizacional).
- Definir os objetivos e metas organizacionais que suportem as diretrizes levantadas através das perspectivas do *Balanced Scorecard*.
- Definir os indicadores de controle dos objetivos e metas desenvolvidos.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O presente estudo percorre as etapas apresentadas por Certo e Peter para o desenvolvimento, implementação e controle do processo de gestão estratégica na empresa, utilizando da elaboração de Diretrizes Estratégicas e ferramentas como a Matriz SWOT como fundamentos para o desenvolvimento de um Mapa Estratégico baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas, possibilitando criar uma estratégia muito mais abrangente, envolvendo, portanto, objetivos que se relacionem, indicadores práticos e metas que contribuam melhor para o processo, e crescimento da empresa estudada.

Tomando como base Miguel (2010), este trabalho apresenta as seguintes características:

- Natureza: O trabalho possui natureza aplicada, visto que o estudo desenvolvido visa a obtenção de conhecimento para aplicação prática.
- Objetivos: Os objetivos são descritivos e explanatórios, já que se trata de levantar conhecimentos sobre um problema de pouca familiaridade.
- Abordagem: A abordagem é qualitativa, pois não são realizadas coletas de dados numéricos ao longo do trabalho.
- Método: O Método consiste em Estudo de Caso, já que será um estudo detalhado de um caso específico de modo a se obter um conhecimento detalhado do objeto.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Objetivando desenvolver este trabalho de uma forma lógica e que proporcione uma boa explanação do conteúdo desenvolvido, este estudo foi dividido em cinco capítulos, onde:

Capítulo 1 – Introdução:

Nesta primeira etapa é apresentado o tema a ser trabalhado ao longo deste trabalho, trazendo uma breve contextualização da situação ambiental. Ainda, são apresentadas as considerações iniciais, justificativa, escopo do trabalho, metodologia e a definição da estrutura a ser seguida.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura:

Aqui são apresentados os principais temas e conceitos a serem aplicados ao longo do desenvolvimento do estudo: o termo estratégia e sua base histórica; o conceito de administração estratégica; a apresentação da análise ambiental e a diferenciação entre ambiente interno e externo; a matriz SWOT; o estabelecimento das diretrizes organizacionais com a definição de missão, visão e valores; a formulação e principais categorias de estratégias gerais; uma introdução ao *Balanced Scorecard*; o processo de implementação da estratégica; metodologias de controle estratégico e, por fim, uma visão geral sobre o mercado de biscoitos na microrregião de São João Nepomuceno.

Capítulo 3 – Desenvolvimento:

Nesta seção é apresentada a implantação do conteúdo teórico do capítulo anterior na empresa estudada, sendo, portanto, definido o ambiente interno e externo à companhia, com as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que os acompanham. Ainda, são definidos as diretrizes, objetivos e metas organizacionais, seguidos pelos indicadores que possibilitem acompanhar o desempenho da empresa.

Capítulo 4 – Resultados:

Devido ao pouco tempo útil para acompanhamento de um projeto de longo prazo, neste capítulo será apresentado um conjunto de resultados parciais ou qualitativos relacionados ao trabalho desenvolvido na empresa.

Capítulo 5 – Considerações finais:

Finalmente, durante a conclusão do trabalho, será apresentado pelo autor sua visão de como foi o processo de implantação de um modelo de Planejamento Estratégico em uma microempresa, as dificuldades apresentadas, aprendizados alcançados e uma visão dos benefícios e viabilidade do estudo para a empresa.

2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo estratégia, segundo Camargos e Dias (2003), teve seu primeiro uso há cerca de 3.000 anos pelo general e estrategista chinês Sun Tzu onde por milhares de anos continuou possuindo uma conotação militar (MEIRELLES, 1995).

De acordo com MINTZBERG (1983), o termo estratégia somente foi assumir uma conotação empresarial, voltada a habilidades gerenciais, no período de Péricles, por volta de 450 a.C.

Hubbard *et. al.* (2015) descrevem estratégia como as decisões que causam alto impacto no médio a longo prazo nas atividades da organização, incluindo também análises que levam a obtenção de recursos e implementações dessas decisões, para criar valor aos principais *stakeholders* e sobressair sobre os competidores.

Para Oliveira (1991), a estratégia tem como finalidade definir os meios que devem ser seguidos para que a empresa alcance os objetivos ou resultados que estabeleceu. Ainda, diz que a estratégia tem como conceito básico, maximizar os resultados da interação entre empresa e o ambiente na qual está inserida.

Barney e Hesterly (2011) definem estratégia de uma empresa como sua teoria de como obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes, onde por sua vez, representa a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente e o seu custo econômico total.

Em suma, com base nas definições apresentadas, pode definir como estratégia empresarial, metas e objetivos que guiem decisões organizacionais no intuito de se obter vantagem competitiva sobre os concorrentes no mercado, maximizando os resultados obtidos dentro do ambiente em que se encontra.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O conceito da administração estratégica, tem como pontapé o relatório Gordon-Howell, que observou a necessidade dos cursos relacionados à administração de empresas de capacitar seus alunos de forma mais ampla, exigindo dos alunos que aplicassem conhecimentos discutidos antes em disciplinas que enfatizavam um único tema, na solução problemas mais complexos e mais facilmente aplicáveis ao mundo real.

Segundo Certo e Peter (1993, p.6), a “Administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

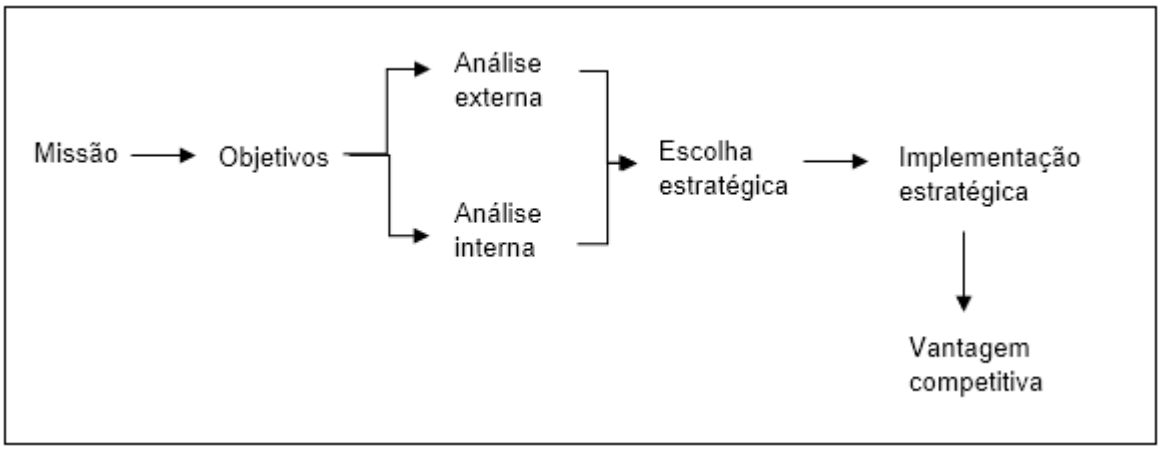
Para Fernandes e Berton (2012) “A administração estratégica é o processo de planejar, executar e controlar, conduzido a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de *marketing*, de operações, de pessoal e de finanças”.

De acordo com Oliveira (2001, p.96):

> Administração estratégica é uma administração moderna que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, todo o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa, e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, sustentada pela maximização das relações interpessoais.

Ainda, Barney e Hesterly (2011) apresentam na Figura 1 um fluxograma do processo de administração estratégica.

Figura 1 - Processo de administração estratégica



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011, p.4)

Segundo estas definições, pode-se resumir o conceito de administração estratégica como um processo cujo objetivo é definir a conjuntura do mercado, de forma contínua, acompanhando as mudanças que ocorrem frequentemente na sociedade, de forma que se permita visualizar o posicionamento da organização no meio deste, e definir planos e metas que tragam resultados positivos para a empresa.

Certo e Peter (1993, p.13) definem algumas etapas para aplicação do processo de Administração estratégica que incluem:

1. Análise do ambiente:
2. Estabelecer a diretriz organizacional;
3. Formulação da estratégia;
4. Implementação da estratégia organizacional;
5. Controle estratégico.

Na prática, estas etapas podem ser aplicadas simultaneamente ou em ordem diferente da citada por ele, cabendo ao responsável pela estratégia julgar melhor sua implementação consoante o momento e circunstâncias nos quais a empresa se encontra.

2.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Barney e Hesterly (2011, p.7) dividem o processo de análise ambiental entre as fases interna e externa, que ocorrem de forma simultânea. No desenvolvimento da análise externa, são identificadas as principais ameaças e oportunidades que existem no ambiente competitivo da empresa, qual o seu viés de evolução e quais consequências, essas mudanças trarão. Já na análise interna, a empresa busca avaliar suas forças e fraquezas organizacionais e quais delas podem auxiliar ou atrapalhar a obtenção de vantagens competitivas.

Certo e Peter (1993, p.38) descrevem o processo de Análise do Ambiente como o monitoramento de todo o ambiente organizacional, tomando o conjunto externo e interno à organização de modo a se identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras que possam de alguma forma, influenciar a empresa no atingimento de suas metas.

Na tabela 1, Certo e Peter apresentam algumas variáveis ambientais que devem ser monitoradas durante o processo de análise ambiental.

Tabela 1 - Exemplo de fatores ambientais a serem monitorados pela administração estratégica

Características Organizacionais	- Participação no mercado - Qualidade dos produtos - Fluxo de caixa/investimento de capital bruto
Comportamento do mercado e do consumidor	- Segmentação do mercado - Tamanho do mercado - Desenvolvimento de novo mercado - Lealdade do comprador
Estrutura Industrial	- Taxa de mudanças tecnológicas em produtos ou processos - Grau de diferenciação do produto - Estrutura de preço/custo da indústria - Economia de escala
Fornecedor	- Principais mudanças na disponibilidade de matérias-primas
Social, Econômico e Político	- Tendência do PNB - Taxas de juros - Disponibilidade de energia - Governo – estabelecidos e legalmente impostos

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (1993)

Valeriano (2001, p.40) define que deve-se delimitar o ambiente da companhia através da identificação dos componentes do ambiente e dos tipos de interação que não realizam influência sobre a empresa.

1. Os componentes de ambiente são classificados em:
    a. Atores: Outras entidades ou pessoas (organizações, grupos sociais, clientes, concorrentes, etc.).
    b. Fatores: Fatos que possuam alguma força na relação com a organização (leis, costumes, aspectos econômicos, etc.).

2. Os componentes podem interagir das seguintes formas:
    a. Influência: Quando uma entidade afeta qualquer característica da outra.
    b. Controle: Quando uma entidade exerce algum tipo de domínio sobre a outra.

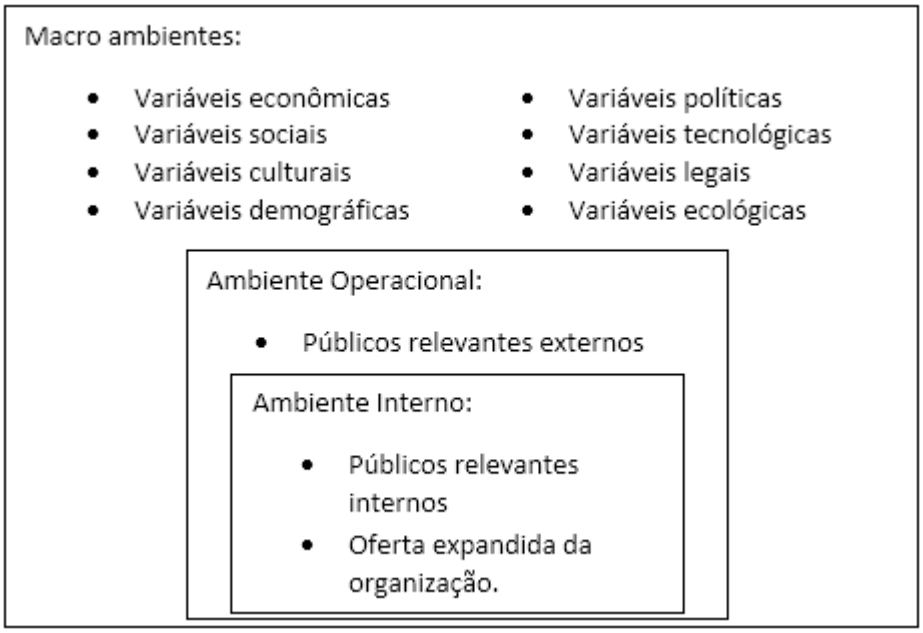
A partir da remoção dos componentes ambientais não influentes, Valeriano afirma que deve-se fazer o refinamento do estudo do ambiente organizacional, através da divisão em dois níveis. O ambiente geral (exterior), constituído dos componentes que causam influência na organização, mas a organização não detém controle direto sobre eles. E ambiente organizacional (interior), formado pelas entidades que fornecem impactos positivos ou negativos entre si, ou com a organização, onde está também impacta estas entidades, seja através de influência, ou algum nível de controle.

Segundo Vasconcellos (1979, p.1), uma organização é composta de 3 segmentos ambientais:

1. Macroambiente: Inclui aspectos econômicos, sociais, culturais, etc.
2. Ambiente operacional: Compostos por públicos relevantes nos quais a empresa mantém um relacionamento, como fornecedores, governo, consumidores, bancos, etc.
3. Ambiente interno: Composto pelo público relevante interno, como acionistas e o próprio recurso humano da empresa, além também de sua oferta expandida, que compõem elementos relacionados ao produto (tipo e *design* da embalagem, por exemplo), preço e estratégias de venda, *marketing*, logística, etc.

Na Figura 2 é apresentada as principais variáveis ambientais mapeadas por Vasconcellos.

Figura 2 - Ambiente total da organização



Fonte: Adaptado de Vasconcellos (1979, p.1)

Por sua vez, Cobra (2003) argumenta que o primeiro passo para definição de um modelo estratégico competitivo, se dá pela empresa, como uma avaliação de seu ambiente interno e posteriormente externo. No primeiro, definindo corretamente a natureza de seu negócio, e montando estratégias adequadas à companhia, avaliando fatores tais como suas forças e fraquezas, barreiras à entrada de novos concorrentes, a capacidade gerencial, etc. Com relação ao ambiente externo, Cobra também defende que o despreparo de empresas torna fatores críticos em ameaças perigosas, sendo, portanto, indicado avaliar aspectos como o relacionamento com fornecedores e clientes, a capacidade de agregar valor, a atratividade ambiental do mercado (ausência de concorrência, potencial não explorado, como exemplos) e a comunhão economia, política e sociedade.

Oliveira (2001, p.91) em sua análise de ambiente, divide o ambiente entre interno e externo, e este último, entre direto e indireto, que representam:

- Externo:
    - Direto: Representa o conjunto de fatores que a empresa tem condições de identificar, avaliar e medir de maneira adequada o grau de influência recebido e/ou proporcionado.
    - Indireto: Representa os fatores nos quais a empresa não possui as condições para controlar as influências entre as partes.

- Interno:
    - Pontos fortes: Vantagens que a empresa possui que a favorece perante oportunidades e ameaças ambientais.
    - Pontos fracos: Desvantagens que a empresa possui que a desfavorece perante oportunidades e ameaças ambientais.
    - Pontos Neutros: Pontos onde no momento, há a incapacidade de se avaliar se os mesmos estabelecem características que beneficiam ou prejudicam a empresa.

Kotler e Keller (2012) sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico de unidades de negócios dizem que importantes forças macro ambientais e fatores micro ambientais devem ser monitorados, e para isso, deve-se investir é estruturas capazes de identificar tendências e mudanças relevantes no mercado, além de ser capaz de identificar quais são as oportunidades e ameaças associadas a elas.

Ainda, durante a avaliação do ambiente externo de uma empresa, para Barney e Hesterly (2011, p. 31), uma empresa que esteja buscando a vantagem competitiva deve-se atentar a cinco ameaças ambientais que visam reduzir o seu nível de desempenho, que são:

- Ameaça de nova entrada: acontece quando empresas novas ou já estabelecidas iniciam, ou ameaçam iniciar, operações em um novo negócio. Aqui, Barney e Hesterly defendem que a nova entrada representará uma ameaça as empresas já estabelecidas enquanto o custo de entrada em um setor for menor que o lucro potencial gerado por essa entrada. Ainda, o custo de entrada depende das barreiras impostas pelo mercado, representadas por:
    - Economias de escala,
    - Diferenciação de produto,
    - Vantagens de custo independentes de escala,
    - Regulamentações governamentais.
- Ameaça de rivalidade: Ocorre através da concorrência já existente em determinado negócio, e sua intensidade é regulada através dos seguintes fatores:
    - Número de empresas de mesmo porte em um mesmo setor, sendo quanto maior o número, maior a rivalidade;
    - Velocidade de crescimento do setor, onde quanto mais lento, maior a rivalidade;
    - Baixa diferenciação de produtos aumenta a rivalidade;

- A alta rivalidade também acontece quando a capacidade de produção é adicionada em grandes incrementos.

- Ameaça de substitutos:
  - Produtos concorrentes que atendem de forma distinta, a mesma necessidade do cliente. Ameaçam ao reduzir o lucro potencial regulando o valor máximo de cobrança, e em muitos casos tomam o lugar de outros produtos ou serviços já estabelecidos.
- Ameaça de fornecedores: representam ameaça, pois têm o controle do preço de venda e qualidade de seus insumos e suprimentos. Os indicadores de ameaça ao setor podem ser:
  - Número pequeno de fornecedores em um determinado setor;
  - Fornecedores que detêm a exclusividade de determinado produto;
  - Fornecedores não são ameaçados por outros fornecedores substitutos;
  - Os fornecedores ameaçam a integração vertical para a frete, ou seja, quando fornecedores atuam tanto como fornecedores e rivais;
  - A empresa não representa ser um cliente importante para os fornecedores.
- Ameaça de compradores: é representado pelos clientes de uma empresa, representam uma ameaça de modo que buscam reduzir o lucro dela. Alguns indicadores são:
  - Número de compradores, onde quanto menor, maior a ameaça;
  - Alta padronização dos produtos aumenta a ameaça dos compradores.
  - Os compradores representam uma ameaça, quando grande parte dos custos finais de produto estão atrelados a um único fornecedor, tendendo a procurar então, alternativas mais baratas.
  - Os compradores são uma ameaça quando o lucro econômico que obtém não atende uma significância mínima, portanto passam a exigir a diminuição dos custos dos fornecedores.
  - Integralização vertical para trás, ocorre quando os compradores passam a fornecer o produto que antes buscava no mercado, para si próprio. Representando uma ameaça aos fornecedores presentes

2.3 A MATRIZ SWOT

A avaliação e monitoramento do ambiente em que a organização se encontra pode ser realizada a partir da utilização ferramenta Matriz SWOT (do acrônimo em inglês de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), na qual relaciona forças e fraquezas internas à empresa, a ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Figura 3 - Matriz SWOT

	Análise externa	
	Oportunidades	**Ameaças**
Análise interna: **Pontos fortes**	**Política de ação ofensiva ou** Aproveitamento: área de domínio da empresa 1	**Política de ação defensiva ou** Enfretamento: área de risco enfrentável 2
Pontos fracos	**Política de manutenção ou** Melhoria: área de aproveitamento potencial 3	**Política de saída ou** Desativação: área de risco acentuado 4

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003, p.188)

Mota (2009, p.62) afirma:

> Esta abordagem procura colocar frente a frente os atributos do ambiente interno e externo. Assim, forças e fraquezas representam atributos de desempenho pertencentes ao ambiente interno, ao passo que, oportunidades e ameaças representam a natureza dos atributos do ambiente externo. Pelo lado do ambiente interno, as forças são atributos de recursos e capacidades que impulsionam o desempenho, enquanto que as fraquezas freiam o desempenho. Do lado do ambiente externo, enquanto as ameaças são obstáculos que comprometem o sucesso das ações estratégicas, as oportunidades são circunstâncias que, como um campo fértil, favorecem a ação estratégica.

Para Certo e Peter (1993, p.113), a análise dos fatores internos e externos à empresa tenta equilibrar os pontos fortes e fracos internos, com as oportunidades e ameaças que o ambiente externo entrega. Então, é dada a oportunidade, através da análise deste equilíbrio, de se isolar pontos-chave para a organização e traçar estratégias que atendam a essas questões.

Mota (2009, p.37) define:

- Forças: "(...) representam a presença de recursos e capacidades, os quais contenham os atributos necessários a oferecer sustentabilidade competitiva à organização".
- Fraquezas: "(...) as fraquezas representam a ausência ou deficiências em recursos e em capacidades necessárias a oferecer sustentabilidade competitiva à organização".

Oliveira (2001, p.91) afirma que:

- "Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil".
- "Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram".

Para Kluyver e Pearce II (2007, p.88), a análise SWOT é de grande ajuda na avaliação geral da posição competitiva de uma empresa, e propõe a discussão sobre cada oportunidade de impacto na companhia. Ainda, é útil para gerar uma lista de fatores para consideração estratégica, levantando como exemplo, algumas variáveis que foram expostas na Figura 4.

Figura 4 - Tópicos a serem considerados em uma análise SWOT

Pontos fortes internos potenciais	Pontos fracos internos potenciais
• Competências essenciais em áreas-chave. • Recursos financeiros adequados. • Boa imagem junto aos compradores. • Um líder de mercado reconhecido. • Estratégias das áreas funcionais bem concebidas. • Acesso a economias de escala. • Isolamento (pelo menos em parte) das fortes pressões competitivas. • Tecnologia patenteada. • Vantagens de custo. • Campanhas publicitárias melhores. • Habilidade de inovação de produtos. • Gestão comprovadamente eficaz. • À frente na curva de aprendizado. • Melhor capacidade de produção. • Habilidades tecnológicas superiores. • Outros?	• Sem uma direção estratégica clara. • Instalações obsoletas. • Lucratividade baixa porque... • Falta de experiência e de talento gerencial. • Ausência de algumas habilidades ou competências-chave. • Ineficiência no monitoramento de implementações de estratégias. • Afetada por problemas operacionais internos. • Atrasada em P&D. • Linha de produtos pouco diversificada. • Imagem pobre no mercado. • Fraca rede de distribuição. • Habilidades de marketing abaixo da média. • Incapaz de financiar mudanças necessárias em estratégia. • Custo total unitário mais alto em relação a competidores importantes. • Outros?
Oportunidades externas potenciais	**Ameaças externas potenciais**
• Habilidade de servir grupos adicionais de consumidores ou expandir para novos mercados ou segmentos. • Formas de expandir linhas de produtos para atender a um maior leque de necessidades dos consumidores. • Capacidade de transferir técnicas ou know-how tecnológico para novos produtos ou negócios. • Integração para a frente ou para trás na cadeia de valor. • Menores barreiras comerciais em mercados estrangeiros atraentes. • Complacência entre empresas rivais. • Capacidade de crescer rapidamente por causa de fortes aumentos na demanda de mercado. • Surgimento de novas tecnologias.	• Entrada de concorrentes estrangeiros com custos menores. • Crescimento das vendas de produtos substitutos. • Crescimento mais lento do mercado. • Mudanças adversas no câmbio e nas políticas de comércio exterior de outros países. • Requisitos regulatórios onerosos. • Vulnerabilidade a recessões e ciclos de negócios. • Crescente poder de barganha de clientes ou fornecedores. • Mudanças nas preferências e necessidades dos compradores. • Mudanças demográficas adversas. • Outras?

Fonte: Arthur A. Thompson, Jr. e A.J. Strickland III, *Strategic management*, 11. ed. Reimpresso com permissão de McGraw-Hill Company, Inc., Nova York, 2002.

Fonte: Kluyver e Pearce II (2007, p.89)

2.4 ESTABELECIMENTO DAS DIRETRIZES OPERACIONAIS

Segundo Certo e Peter (1993, p.14), o próximo passo do processo de administração estratégica, é a definição da meta da organização, representados pelos indicadores de missão, e objetivos organizacionais. Portanto, após a análise e reflexão do ambiente em que a empresa

se encontra, ela se torna capaz de avaliar melhor o seu próprio contexto e definir então, sua própria missão, visão, crenças e valores.

Mota (2009, p.76) vê a missão como a razão de ser da empresa, e um dos elementos que melhor define uma empresa. Ainda, diz que somente com uma definição clara da missão, torna-se claro e realista o objetivo da empresa. Para a visão, Mota possui a seguinte definição:

A visão é a idealização de um futuro desejado para a empresa. Um retrato do que ela pretende ser, na visão empreendedora dos seus líderes, em termos amplos, daquilo que pretende realizar. Trata-se de um quadro desafiador e imaginativo do seu papel futuro e dos objetivos que ultrapassam seu ambiente e sua posição competitiva atual. É a essência do negócio que o conduz até o futuro.

Crenças e valores são definidos por Mota como: (...) aspirações de uma organização, com as quais, de forma ampla, pretende conquistar corações e mentes dos seus intervenientes (*stakeholders*).

A definição do trio Missão-Visão-Valores, é um recurso poderoso para que os empreendedores consigam planejar negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar de seu trabalho. Ainda, é o ponto de partida do planejamento dos novos negócios e deve ser validada ao longo do tempo (NAKAGAWA, 2016).

2.5 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados (CERTO; PETER, 1993, p.111).

Ainda, segundo Certo e Peter, uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias gerais, tais como:

- Estratégia da concentração:
    - Procura obter vantagens através da especialização e concentração de esforços em uma única linha de negócios.
- Estratégia de estabilidade:
    - Através de esforços para manutenção da ou das linhas na qual já possui.

- Estratégias de crescimento:
    - Utilização de recursos para integração vertical (aquisições de outras organizações dentro de um canal de distribuição), integração horizontal (aquisições de companhias concorrentes), diversificação (aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócio).
- Estratégia de redução de despesas:
    - Redução de despesas através da estratégia de rotatividade (desligamento de produtos não-lucrativos, redução da força de trabalho e aumento de eficiência). Estratégia de desinvestimento (venda de parte do negócio ou separação em diferente organização). Estratégia de liquidação (encerramento de todo, ou parte do negócio, e venda de seus ativos).
- Estratégias combinadas:
    - Geralmente utilizada em organizações grandes, onde são combinadas e executadas em simultâneo mais de um dos tipos de estratégias enunciados.

2.6 O *BALANCED SCORECARD*

Pode-se definir o *Balanced Scorecard* como um guia, que através do desmembramento da estratégia da empresa, do nível mais macro, ou seja, da sua visão, em objetivos, indicadores, projetos e processos, busca alcançar os objetivos definidos em sua estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. IX) o *Balanced Scorecard* se tornou um sistema gerencial essencial, sendo utilizado em importantes processos, tais como: estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, e *feedback* e aprendizado estratégicos.

Ainda, o *Balanced Scorecard* pode traduzir os indicadores de sucesso para a missão e estratégia desenvolvidas para a empresa, através de suas quatro diferentes perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento),

1. Perspectiva financeira

> Os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

2. Perspectiva de 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.

3. Perspectiva dos processos internos

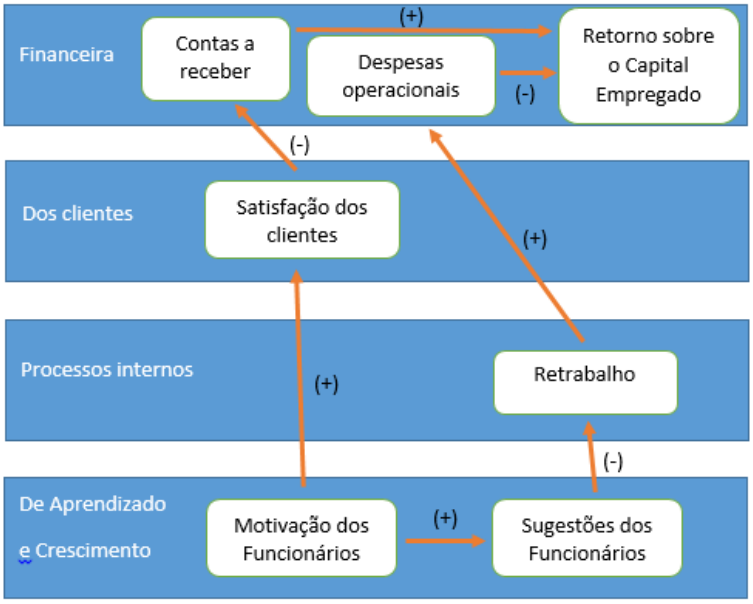
> (...) os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

4. Perspectiva de aprendizado e crescimento

> Através de investimentos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional, para que produzam de forma mais eficaz, pode-se alcançar metas mais ambiciosas para o objetivo financeiro, de clientes e de processos internos. Portanto, a perspectiva de aprendizado e crescimento é fundamental para o *Balanced Scorecard*.

Na Figura 5, Kaplan e Norton, apresentam alguns exemplos de indicadores referentes às quatro perspectivas estratégicas do BSC, e como eles se inter-relacionam, direta ou inversamente.

Figura 5 - Visualização de indicadores das Quatro Perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.267)

2.7 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Durante a fase de implementação, é desempenhada a estratégia desenvolvida anteriormente. Nesta etapa busca-se realizar os objetivos funcionais por meio da execução das estratégias, levando-se ao alcance dos objetivos gerais, ao cumprimento da missão e a realização da visão de futuro. Portanto, faz-se necessário o monitoramento sistemático das ações, medindo e verificando se as metas estão sendo alcançadas conforme estipulado. (SEBRAE, 2016)

Uma maneira de se medir o avanço no cumprimento da visão da empresa, é através da utilização de indicadores qualitativos ou Indicadores-chave de Performance, ou KPI's, em inglês.

Francischini e Francischini (2017, p.55) definem os dois modos de medição de desempenho como:

- Medição Qualitativa: Medição feita através de textos, realizada de forma mais abrangente e de comunicação mais simples, não necessita de coleta e análise prévia de dados. Porém, tal tipo de medida precisa de maior atenção em sua elaboração, para que o indicador traga somente os aspectos relevantes, em uma estruturação lógica e onde haja uma definição comum entre avaliador e avaliado com relação a conceitos abordados no indicador.
- Medição Quantitativa: Realizada através de KPI's, indicadores de desempenho chave para a gestão dos objetivos. Tem como vantagens uma mais fácil e direta interpretação dos resultados, e permite uma avaliação histórica deles. Como pontos negativos, Francischini e Francischini trazem os custos mais altos de coleta de dados, além de riscos no próprio procedimento de obtenção de dados. Dificuldades na interpretação do objetivo por esses tipos de variáveis e limitação da análise a somente os aspectos mais relevantes do objetivo.

2.8 CONTROLE ESTRATÉGICO

Nesta etapa, o responsável pelo processo de acompanhamento da estratégia desenvolvida e implementada, realiza a avaliação dos resultados obtidos pelos indicadores qualitativos e quantitativos levantados, os compara com o nível previamente estipulado como

meta e transforma o conhecimento adquirido em aprendizado, para que se retorne ao ciclo de criação de nova estratégia empresarial, dados os resultados alcançados.

Oliveira (2001, p.83) diz que controle, avaliação e acompanhamento, através da comparação com padrões estabelecidos previamente, procuram medir e avaliar o desempenho e resultados das ações realizadas, objetivando realimentar o processo de tomada de decisões, com a finalidade de assegurar que os resultados consigam alcançar os objetivos estabelecidos.

Certo e Peter (1993, p.197) avaliam que os administradores controlam o processo estratégico seguindo três etapas: medição do desempenho organizacional, comparação do desempenho medido com os objetivos e padrões estabelecidos e por fim, desenvolvendo atitude e ações corretivas necessárias para que as estratégias planejadas se concretizem.

Figura 6 - Um modelo geral do processo de controle

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (1993, p.197)

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 O CONTEXTO ATUAL DO MERCADO NO SEGMENTO

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados (ABIMAPI), o desempenho da indústria de biscoitos no ano de 2020 em termos de faturamento alcançado foi 6% maior que o registrado no ano de 2019 (R$20 bilhões contra R$18,9 bilhões). Com relação ao volume de vendas, a alta foi de 2%, representando um total de 1,5 milhões de toneladas, 10 mil toneladas a mais que no ano anterior (ABIMAPI, 2021).

Dados como esses, contrastam com o período de pandemia vivido no mundo, e que vem impactando significativamente a vida dos brasileiros desde o segundo semestre de 2020. Como resultado, a alta do desemprego registrada em dados de dezembro 2020 – fevereiro 2021, de quase 3% quando comparado ao período homólogo, segundo dados divulgados pelo Estado de Minas (2021). Ainda, segundo Quintino (2021) em matéria publicada no site Veja, o enfraquecimento do real perante o dólar, e o aumento dos preços das *commodities* que favoreceu a exportação de agrícolas contra a produção para o mercado interno e consequentemente inflacionou o preço de muitos dos insumos utilizados na fabricação de biscoitos, vêm pressionando cada vez mais o setor e exigindo das empresas inovações nos modelos gerenciais e de produção para adequar a produção e seus custos à realidade de mercado.

A empresa analisada por este trabalho se situa em uma pequena cidade da Zona da Mata de Minas Gerais, onde sua microrregião não possui tradição histórica na fabricação de biscoitos, seu portfólio envolve a fabricação de variados biscoitos tipo artesanal em baixa escala, para venda nos mercados onde se situa. Possui poucas industrias concorrentes na microrregião em seu segmento, onde em sua maior parte, a fabricação é realizada em baixíssima escala como forma suplementar de renda por alguns conjuntos familiares, ou em padarias e mercados.

3.2 A EMPRESA

Fundada em uma pequena cidade da região da Zona da Mata mineira abril de 2020, a empresa objeto deste estudo se enquadra, de acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, como uma microempresa individual, devido ao faturamento bruto anual inferior a 81 mil reais. Iniciando as atividades ainda no início da pandemia de Covid-19 e em um momento de fortes medidas de contenção do vírus e que acarretou na demissão de milhares de empregados e fechamento de diversas empresas pelo Brasil, além disso, boa parte da população passou a trabalhar em regime remoto. O proprietário, portanto, decidiu aproveitar do momento em que toda a família estava disponível, para colocar em prática um sonho em que já vinha há alguns anos, tentando realizar.

A empresa atua no segmento de fabricação e venda de biscoitos doces artesanais, tendo atualmente em seu portfólio, 5 tipos diferentes de produtos que são fabricados a partir de processos manuais com baixa escala de produção, o que vem impedindo que a empresa alcance mais mercados. Ainda, a empresa conta com 2 pessoas responsáveis pelo processo de fabricação, incluindo o proprietário, sendo as vendas e entregas realizadas por uma terceira pessoa.

Como observado durante a elaboração deste trabalho e apontado pelo proprietário como um problema recorrente na empresa, há ainda espaços para melhoria de processos e ferramentas, pois cerca de 5% do total produzido em quilogramas é perdido por não atender aos padrões necessários à venda, seja por exemplo, por ter assado demais ou de menos, ou não apresentar o formato padrão, sendo estas perdas doadas aos familiares do proprietário ou ao hospital local.

No início do ano de 2022, a empresa atua em 9 cidades ao redor e em sua cidade sede, São João Nepomuceno, possuindo diversos clientes. Entretanto, nem todos são os chamados pelo proprietário como clientes consistentes, que em sua definição, são os que possuem uma média estável e em números razoáveis de compra dos produtos fabricados, possuindo a empresa então, 19 clientes consistentes neste período.

Com relação aos fornecedores de insumos para a produção, como farinha, margarina e sacos para embalagem, por exemplo, não há na cidade sede, sendo necessário a compra de insumos através de duas empresas que entregam na cidade, ou o proprietário viajar para Juiz de Fora e buscar nos atacadões locais os melhores preços. Ainda assim, como se trata de um

microempreendedor individual, os pedidos não são grandes, e não há poder de barganha, ficando a empresa totalmente a mercê de quaisquer variações de preços que por ventura ocorram.

Como forma de alcançar o público, a empresa conta com perfis no Instagram, onde possui quase 1000 seguidores e 24 publicações de marketing, e no Facebook, onde possui somente algumas postagens e é totalmente subutilizado pela empresa. Como complemento, pontualmente, realiza propagandas via carro de som na cidade sede, ou através de rádio, e realiza parceria com influenciadores locais para divulgação do produto.

3.3 O DESAFIO OBSERVADO

Apesar de ter iniciado suas operações no início da pandemia de Covid-19, as operações da fábrica não foram afetadas, já que foram implementados procedimentos de higiene e segurança mais efetivos durante toda a cadeia de produção, e ainda, por se tratar de uma indústria do ramo alimentício, não se viu obrigada por lei a pausar suas atividades.

Os produtos fabricados foram rapidamente introduzidos no mercado de sua cidade sede, e na cidade vizinha de Descoberto, devido à facilidade do “boca-a-boca” para divulgação do produto além da própria logística mais simples, com os mercados das outras cidades, sendo obtidos mais vagarosamente ao longo do tempo em atividade da empresa.

Ainda nos primeiros meses de atividade, os biscoitos fabricados receberam uma aceitação excelente em quase todos os comércios nos quais haviam sido introduzidos levando ao proprietário então, a ter realizado maiores investimentos na melhoria do processo de fabricação, especialmente em maquinários mais elaborados, já que até o momento, toda a fabricação era feita de forma completamente manual.

Ao final do ano de 2020, com a chegada do verão, que através de observação do proprietário, há a diminuição da venda de biscoitos doces, e o agravamento da situação econômica do país, foi percebido que o número de unidades vendidas, e o faturamento mensal da empresa haviam diminuído a aproximadamente 50%, levando à necessidade de se expandir o mercado e conseguir novos clientes para que as vendas retornassem pelo menos aos patamares anteriores.

Foi então iniciado o processo de expansão do mercado para mais 7 cidades próximas, aumentando em cerca de 90% o número de clientes. Conforme esperado pela administração,

esse aumento foi suficiente para retornar o faturamento médio a um nível semelhante ao que foi observado durante o período pré-agravamento da crise econômica.

No período de fevereiro de 2021, a empresa trabalha novamente em capacidade máxima de fabricação dos seus produtos, e como desafio observado pela administração, tem-se a continuidade da expansão do mercado, com o objetivo de a empresa ser capaz de atender todos os clientes atuais, além de novos clientes, principalmente a partir do momento em que haja uma retomada da economia e os números de venda por cliente retornem a patamares anteriores a atual crise. Este trabalho se propõe, portanto, a tratar através da elaboração de um Planejamento Estratégico da companhia este desafio.

4. APLICAÇÃO E RESULTADOS

Neste capítulo é feito o levantamento dos dados e informações de desempenho e mercadológicas da empresa necessários para o desenvolvimento do estudo de caso e a proposição de um modelo de planejamento estratégico, contendo diretrizes estratégicas, matriz SWOT, indicadores e metas, e ainda, será apresentado o desenvolvimento e implementação de uma ferramenta de controle desenvolvida para atender a realidade da empresa.

4.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

O primeiro passo para a formulação do Planejamento Estratégico, é, conforme descrito no Capítulo 2, a definição das Diretrizes que conduzirão a empresa, ou seja, missão, visão e valores.

Portanto, o autor deste trabalho junto ao dono da fábrica e sua família, elaboraram e definiram as diretrizes que guiarão a empresa através do desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Bem como foram definidos as metas e objetivos, tomando como base a proposta de valor oferecida pela empresa aos seus clientes.

Tabela 2 - Diretrizes Estratégicas

Visão:
Crescer e ser uma empresa conhecida no ramo de biscoitos pela sua qualidade e sabor inigualáveis, sem jamais perder o jeitinho caseiro com que os biscoitos são feitos.
Missão:
Produzir biscoitos de qualidade e acessíveis a todos os consumidores
Valores:
• Agimos com propósito • Produzimos biscoitos com excelência • Satisfação do cliente e do consumidor • Trabalhamos com amor e dedicação • Estamos sempre prontos a melhorar

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.2 A MATRIZ SWOT

Como forma de analisar o comportamento interno e externo da empresa, e avaliar o posicionamento competitivo no ambiente no qual ela está inserida, utilizou-se a matriz SWOT (*Strengts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*), que, por meio desta matriz, foi possível avaliar onde a empresa deve investir esforços para a melhoria de pontos fracos e como utilizar seus pontos fortes para o próprio desenvolvimento.

Tabela 3 - Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Interno	- Instalações e equipamentos próprios - Fabricação própria dos produtos - Facilidades e baixos encargos fiscais por ser MEI - Bom relacionamento com fornecedores e clientes - Em sua grande maioria, os clientes pagam no ato da entrega da mercadoria - Marca relativamente bem conhecida e elogiada nas cidades onde tem seus produtos vendidos - Baixo uso de aditivos	- Poucos fornecedores de insumos, portanto, dependência e baixo poder de negociação. - Equipamentos manuais - Padronização abaixo do ideal - Baixo fluxo de caixa - Dependência de um único funcionário - Pouco investimento em *marketing*
	Oportunidades	**Ameaças**
Externo	- Amplo mercado ainda a ser explorado na região - Oportunidades de parceria para divulgação - Maior conscientização dos consumidores com relação aos perigos relacionados a ingestão de alimentos altamente industrializados	- Aumento do dólar afeta diretamente o preço dos insumos. - Mercado de fácil entrada - Ambiente econômico nacional desfavorece o consumo - Atuais concorrentes de mercado do mesmo segmento e/ou industrializados

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.3 INDICADORES, OBJETIVOS E MAPA ESTRATÉGICO

Uma vez levantadas as diretrizes estratégicas, e traçado o cenário em que a empresa se situa, tanto internamente como com relação aos fatores externos, pode-se então, com o responsável pela empresa objeto deste estudo, levantar os principais objetivos que compuseram o mapa estratégico, que conforme o capítulo 2 deste trabalho, é composto por quatro diferentes perspectivas. Já na Figura 7, é apresentado o mapa estratégico elaborado para a empresa.

Figura 7 - Mapa estratégico desenvolvido

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Conforme apresentado, a perspectiva financeira é composta pelos objetivos de aumento do faturamento bruto médio e redução dos períodos de baixos índices de faturamento sazonais que proporcionarão à empresa maior capacidade de investimento em marketing e maquinário, além de um fluxo de caixa mais saudável.

Com relação à perspectiva de clientes, são propostos os objetivos de aumento do número de clientes importantes e aumento do desejo dos clientes pelos produtos da marca, aproveitando portando, do espaço existente para exploração de novos mercados e de novas parcerias para divulgações, além de incentivar o aumento do investimento em ações de *marketing*.

Para a perspectiva de processos internos, os objetivos são, melhorar a padronização dos processos e aumentar a eficiência da produção, que tratam das fraquezas encontradas na empresa, como o baixo número de fornecedores de qualidade, problemas relacionados à padronização e pouca automação de processos.

Por fim, para a perspectiva de aprendizado e crescimento, os objetivos são informatizar o processo e controle das vendas e tornar mais visual e de fácil acesso o controle das metas, de modo que haja um incentivo no investimento de melhorias em processos e produtos fabricados.

Estes objetivos possuem indicadores estratégicos, metas a serem alcançadas e metodologia de cálculo para o acompanhamento dos resultados alcançados. Para isso foram utilizados dados históricos do desempenho da empresa estudada, fornecidos pelo administrador. Na Tabela 4 é detalhado para cada objetivo estratégico seus indicadores, metodologia e meta a ser alcançada para o período de um ano.

Tabela 4 - Objetivos, indicadores, metodologia e meta elaborados

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METODOLOGIA	META
FINANCEIRO	Aumentar o faturamento médio bruto	Faturamento mensal das vendas	Média do faturamento mensal durante o período de um ano	Aumento de 15% no faturamento médio mensal ao fim do ano de 2022
	Reduzir vales sazonais de faturamento	Percentual de diferença de faturamento médio entre os meses de verão e o restante do ano	Indicador calculado pelo percentual: [(média de faturamento do restante do ano/média do faturamento dos meses de verão) - 1]	Menor que 20%
CLIENTES	Aumentar o número de clientes importantes	Número de clientes consistentes	Contagem da quantidade de clientes consistentes	30 clientes até o fim de 2022
	Aumentar o desejo dos clientes pelos produtos da marca	Número de publicações de *marketing* nas redes sociais	Contagem da quantidade de publicações realizadas	3 publicações mensais
		Engajamento nas redes sociais	Aumento do número de seguidores nas redes sociais	20% de aumento ao fim do ano
PROCESSOS INTERNOS	Garantir a qualidade do produto e processo	Porcentagem da produção diária que é perdida devido a não atender o padrão	Indicador calculado pelo percentual (kg de biscoitos descartados/kg de fabricados)	Menor que 3%
	Buscar a excelência em processos de suprimentos e produção	Número de fornecedores de matéria-prima	Contagem de fornecedores de insumos para a fabricação dos produtos	Acréscimo de 3 até o fim do primeiro semestre de 2022
		Aquisição de maquinário	Investimento na compra de maquinário	Aquisição realizada até o fim do terceiro trimestre de 2022
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Informatizar o processo e controle de vendas	Implementação de ferramenta para facilitar a entrada de dados de vendas	Desenvolver ferramenta para facilitar a entrada de dados de vendas	Fim do primeiro trimestre de 2022
	Tornar visual e de fácil acesso o controle de metas	Implementação de ferramenta de controle dos objetivos e metas da empresa	Desenvolver ferramenta de controle dos objetivos e metas da empresa	Fim do primeiro trimestre de 2022
	Pesquisa e Desenvolvimento	Lançamento de um novo produto no mercado	Desenvolvimento e venda de um novo produto	Até outubro de 2022

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

4.3.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos definidos para esta perspectiva servem como um guia para a elaboração dos objetivos paras as outras perspectivas, e visam atingir o objetivo financeiro necessário para que a empresa alcance a visão proposta. Desta forma, em conjunto com o responsável pela empresa deste estudo, foram definidos dois objetivos.

O primeiro objetivo definido é o aumento do faturamento médio bruto, que é indicado pelo faturamento mensal das vendas da produção da companhia. Como há uma sazonalidade na venda dos biscoitos, a metodologia a ser adotada para o cálculo deste objetivo é a média do faturamento ao longo do período de um ano, com uma meta de aumento de 15% no faturamento médio neste período com relação à média do mesmo período do ano anterior.

O segundo objetivo definido, em apoio ao primeiro objetivo, é reduzir os vales sazonais de faturamento que ocorrem durante os meses de verão, onde segundo o proprietário, e a partir de dados de faturamento coletados, mostram haver uma queda acentuada no valor arrecadado pela empresa, tornando, portanto, prejudicial à saúde financeira da mesma. O indicador para este objetivo é a porcentagem calculada da diferença entre a média de faturamento durante o período de verão e a média do restante do ano. O indicador é calculado pela divisão entre a média de faturamento durante os meses do ano, excluindo o verão, pela média de faturamento durante os meses de verão, em seguida subtraído por 1 para obter-se o percentual da diferença. A meta definida é de que a diferença seja menor que 20%.

4.3.2 Perspectiva de Clientes

Para esta perspectiva, foram definidos também dois objetivos estratégicos, sendo o primeiro visando o aumento do número de clientes importantes, que são aqueles que mantém historicamente consistência e números altos de vendas. O indicador para esse objetivo é o número de clientes importantes sendo medido pela simples contagem. A meta para este indicador é alcançar o número de 30 clientes até o fim do ano de 2022.

O segundo objetivo a ser implementado é aumentar o desejo dos clientes pelos produtos da marca, os indicadores levantados para análise do desempenho deste objetivo são o número de publicações de *marketing* nas redes sociais, com uma meta de 3 publicações mensais. O segundo indicador para este objetivo é o engajamento dos consumidores nas redes sociais, que deverá se medido através do número de pessoas que seguem as redes sociais da marca, tendo como meta o aumento de 20% no número de seguidores até o fim do ano.

4.3.3 Perspectiva de Processos Internos

Visando melhorar a percepção dos clientes para com os produtos da marca, e consequentemente aumentar as vendas e faturamento, foi levantado o objetivo de garantir a qualidade do produto e do processo de fabricação, devendo, portanto, a empresa investir em melhorias de processo de modo a garantir que este objetivo seja cumprido. O indicador para este objetivo estratégico é a porcentagem da produção perdida por não alcançar os padrões desejados, calculado pela divisão entre a quantidade em quilos de biscoitos descartados e a quantidade em quilos de biscoitos fabricados. A meta é que esta porcentagem de produção perdida seja diariamente, inferior a 3% do total fabricado.

O segundo objetivo criado para esta perspectiva é o de buscar a excelência em processos de suprimentos e produção. Como se trata de uma microindústria em uma região interiorana, há uma forte dependência de fornecedores locais de suprimentos e pouco poder de barganha. Ainda, uma das etapas críticas da produção é realizada de forma completamente manual, consumindo muito tempo e esforço dos colaboradores e impedindo um incremento da produção. Com isto, para este objetivo foram desenvolvidos dois indicadores, sendo o primeiro, o número de fornecedores de matéria-prima, onde a empresa tem como meta encontrar mais 3 diferentes fornecedores até o fim do primeiro semestre de 2022, de modo que se diminua a dependência que a mesma tem com os poucos fornecedores que possui hoje. O segundo indicador levantado é o investimento em um maquinário destinado ao processo de recheio dos biscoitos, de forma que haja uma automatização em um processo gargalo e totalmente manual. Com a meta de realização deste investimento devendo ser cumprida até o fim do terceiro semestre de 2022.

4.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Enfatizando a importância de se investir esforços na melhoria contínua, retenção de conhecimento e dar suporte ao atingimento das metas de todas as outras perspectivas, foram elaborados dois objetivos estratégicos de aprendizado e crescimento.

O primeiro objetivo diz respeito a informatizar o processo de controle de vendas, hoje, as vendas são anotadas em caderno, e ao fim do dia são transferidas ao computador, tomando um tempo considerável para uma tarefa que poderia ser realizada uma única vez, caso já estivesse sido implementado um sistema digital para o controle de vendas. A empresa,

portanto, tem como meta, implementar esse dispositivo até o fim do primeiro trimestre de 2022.

O próximo objetivo estratégico desenhado é relacionado ao próprio controle das metas desenvolvias neste estudo. Na intenção de que todas as direções e estratégias aqui levantadas sejam devidamente seguidas em prol de que se atinja a visão proposta à empresa, será investido esforços na criação de uma gestão visual dos objetivos estratégicos e indicadores associados, facilitando assim o controle da estratégia da empresa, como meta, a mesma tem até o fim do primeiro trimestre de 2022 para a implementação.

Por fim, foi criado o objetivo de Pesquisa e Desenvolvimento, no qual há o incentivo à empresa, a reservar esforços para o aperfeiçoamento e criação de novos produtos que atendam demandas ainda não exploradas pelo portfólio atual, como, por exemplo, algum novo produto que seja mais adequado aos verões, momento onde a cartela atual tem uma forte queda em demanda. Portanto, para este objetivo foi definido o indicador de lançamento de um novo produto, sendo que a meta definida é de outubro de 2022.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa permitiu compreender mais a fundo as características relacionadas ao mercado de produção e venda de biscoitos artesanais no interior de Minas Gerais, bem como desenvolver para a empresa objeto deste estudo, um planejamento estratégico que atenda às suas particularidades e necessidades.

A aplicação de uma Gestão Estratégica é fundamental e muito utilizada em empresas de médio e grande porte, porém muito pouco difundida entre empresas menores, que por consequência, carecem de direcionamento e foco no cumprimento de seus objetivos, o que pode ocasionar em decisões equivocadas e até mesmo o fechamento do negócio.

Dentro desta proposta deste estudo, foi optado pela execução seguindo o método do *Balanced Scorecard* por ser um método bastante aceito em empresas de diferentes seguimentos, e que, apesar de haver poucos estudos quanto a sua aplicação em microempresas, se mostrou ideal para a situação apresentada por trabalhar o desenvolvimento da estratégia seguindo quatro diferentes perspectivas, que facilitam entender todo o negócio e desenvolver objetivos que se interliguem e alavanquem o resultado da companhia na totalidade.

Todos os objetivos, indicadores e metas neste estudo, foram desenvolvidos em conjunto com o proprietário da empresa levando em consideração toda a realidade da empresa, incluindo a situação atual de mercado. Entretanto, é plausível e perfeitamente esperado que ajustes serão realizados nesta primeira versão, já que podem haver dinamicidades do mercado que ainda são desconhecidas, se tratando, pois de uma empresa relativamente nova em um mercado pouco estudado.

Durante todo o processo de desenvolvimento deste trabalho, houve o envolvimento do proprietário da empresa, que enxerga esta oportunidade como um diferencial para sua companhia e a possibilidade de que sua visão para seu negócio, seja realizada. Desta forma houve o comprometimento de que serão realizados planos de ação para que as metas propostas em cada objetivo estratégico sejam alcançadas.

REFERÊNCIAS

ABIMAPI. **Indústrias de biscoitos, massas alimentícias e pães & bolos industrializados alcançam 9% a mais em faturamento, totalizando R$ 40 bilhões em 2020**. São Paulo. 23 de mar. de 2021. Disponível em: https://www.abimapi.com.br/noticias-detalhe.php?i=NDQ4Nw==. Acesso em: 26 Ago. 2021.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRASIL. **Lei Complementar nº123, de 23 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 10 de fevereiro de 2022

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. (2003). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica:** Planejamento e Implantação da Estratégia. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico.** 7ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcus. **Consultoria em Marketing**. São Paulo: Cobra, 2003.

ESTADO DE MINAS. **Após um ano de pandemia, Brasil tem recorde de desempregados.** Rio de Janeiro. 30 de abr. de 2021. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2021/04/30/interna_internacional,1262081/apos-um-ano-de-pandemia-brasil-tem-recorde-de-desempregados.shtml. Acesso em: 26 Ago. 2021

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica:** de competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; FRANCISCHINI, Paulino. **Indicadores de desempenho:** dos objetivos à ação — métodos para elabora KPIs e obter resultados. [S.l: s.n.], 2017.

HUBBARD, Graham *et al*. **Strategic Management**: Thinking, analysis, action.. 5. ed. Melbourne: Pearson Australia, 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação:** Balanced Scorecard. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTINS, Tomas S.; GUINDANI, Roberto A.; REIS, Júlio A. F.; CRUZ, June A. W. **Incrementando a estratégia:** Uma abordagem do Balanced Scorecard. Intersaberes: São Paulo, 2012.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

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

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. Brasília, 05 de out. de 2020. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais. Acesso em: 26 Ago. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Nota Informativa: O Coronavírus e seu impacto econômico no Brasil.** Brasília, p. 1-6, 11 mar. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/03/ministerio-da-economia-avalia-impacto-economico-do-coronavirus-no-brasil. Acesso em: 26 ago. 2021.

MINTZBERG, Henry. **Structure in Fives: Designing Effective Organizations.** 1a ed. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall PTR, 1983.

MOTA, Anderson. **Estratégia Competitiva**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 284 p.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: **Missão, Visão, Valores (Clássico).** Brasil. SEBRAE, 31 de mai. de 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: 26 Ago. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2001

QUINTINO, Larissa. ‘Vilões’ puxaram inflação impactados por dólar e preço de commodities. **Veja**, São Paulo, 12 jan. 2021. Disponível em: https://veja.abril.com.br/economia/viloes-puxaram-inflacao-para-cima-impactados-por-dolar-e-commodities/. Acesso em: 26 ago. 2021.

SARAIVA, A. **Maioria das empresas no país não dura 10 anos, e 1 de 5 fecha após 1 ano.** Valor Econômico. Rio de Janeiro. 22 de Out. de 2020. Disponível em: https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/10/22/maioria-das-empresas-no-pais-nao-dura-10-anos-e-1-de-5-fecha-apos-1-ano.ghtml. Acesso em: 26 ago. 2021.

SEBRAE. **Como elaborar e implementar estratégias empresariais**. Brasil. 23 de set. de 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-estrategias-empresariais,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 26 Ago. 2021.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico:** a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron, 2001.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Análise ambiental para o planejamento estratégico**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 19, n. 2, 1979.

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, 9 de fevereiro de 2022.

Victor Giello Alves	201449079
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
	113.432.176-79
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.