

## ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO MEIO DE MATURAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA

Marcos Lucas de Oliveira - eng.marcos.lucas@gmail.com

\* Submissão em: 01/11/2016 | Aceito em: 07/04/2017

### RESUMO

O planejamento estratégico tem o intuito de auxiliar a alta direção de uma organização a traçar seus objetivos visando sempre o melhor resultado. Nesse prospecto o presente estudo tem por objetivo analisar o posicionamento estratégico de uma microempresa em seus aspectos funcionais e macroambientais. Dessa forma, para o embasamento do estudo foi utilizado uma metodologia descritiva. Como resultado obteve-se um planejamento estratégico com perspectivas de revisão através do 5W2H. Como conclusão do estudo observa-se que organizações não tinha um planejamento estratégico estruturado e esse estudo contribuiu para o aprimoramento da gestão empresarial da mesma.

**Palavras-Chave:** Modelo STEP, Modelo de Porter, 5W2H.

### ANALYSIS AND STRATEGIC PLANNING AS A MEANS OF MATURING A MICRO- COMPANY

### ABSTRACT

Strategic planning is intended to assist the senior management of an organization to map out your goals always seeking the best result. In this prospectus the present study aims to analyze the strategic positioning of a microempresa in their functional and macro-environmental aspects. Thus, the basis for the study was used a descriptive methodology. As a result we got a strategic plan with prospects for review by 5W2H. As a conclusion of the study it was observed that organizations did not have a structured strategic planning and this study contributed to the improvement of business management of the same.

**Keywords:** Model STEP, Model of Porter, 5W2H.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico constitui uma importante ferramenta administrativa para o alcance de objetivos de uma organização. Basicamente fazem parte do planejamento estratégico análises de ambientes em que a organização está envolvida, estabelecimento de objetivos e planos de ações para atingir os resultados esperados. Para Reginato (2011), o planejamento estratégico tem uma estrutura que pode fornecer respostas específicas de forma ágil, antecipando as mudanças no mercado e assim adaptando a empresa conforme a dinâmica da competitividade. Porter (1999), relata que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu ambiente, podendo ser essa analisada sobre duas perspectivas: macro-ambiental e setorial.

O caso estudado é direcionado a uma Padaria e Confeitaria que atua no mercado há aproximadamente 60 anos, localizada na cidade de Santa Maria – RS, Brasil. A padaria vende produtos na área de panificação e confeitaria, assim como produtos de mercearia. A empresa é conhecida no mercado pela qualidade disposta no pão francês e nos frios. Todavia, em virtude do pequeno espaço físico, acaba por ser reconhecida também pelas longas filas de atendimento nos horários de pico. Dessa forma, serão abordadas questões e problemáticas envolvendo a situação da empresa em análise, principalmente quanto a fatores estratégicos, que devem servir para nortear o planejamento e o desenvolvimento de uma estratégia de longo prazo.

Em virtude da empresa não possuir um planejamento estratégico instituído, a elaboração desse estudo foi considerado pelos autores como importante quanto ao tangenciamento de melhorias gerenciais que madurem um melhor posicionamento no mercado para a organização. Para tanto, o presente trabalho tem por objetivo diagnosticar e desenvolver o planejamento atual de uma padaria e confeitaria, localizada em Santa Maria – RS, constituindo-se de quatro fases de planejamento, foi utilizado-se o modelo de STEP, modelo de Porter e um plano de ação (5H2W) para atingir o objetivo do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico na visão de Kaufmann et al. (2013) expõe, concebe, e registra: a visão empresarial de onde se quer chegar; a missão da organização; objetivos para alcançar a estratégia adotada; precedência através das análises; métodos para alcançar resultados internos. Na concepção da Engenharia de Produção, o planejamento estratégico é um processo administrativo que busca promover uma metodologia que formula um caminho ou curso a ser seguido com o escopo de maximizar a utilização dos recursos de um empreendimento (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

Para Costa et al. (2011), existem outros dois tipos de planejamento que devem estar ligados ao estratégico, são eles: planejamento Tático e planejamento operacional. Kich et. al. (2010) defende que o planejamento operacional é de curto prazo e realizados por aqueles que executam a tarefa em si, possuem contato direto com os problemas e as possíveis soluções. Seu principal objetivo é fornecer informações ao tático. Complementando, Oliveira (2011) afirma que o planejamento operacional é a formalização dos métodos de desdobramento e implantação de resultados específicos referentes a cada área funcional.

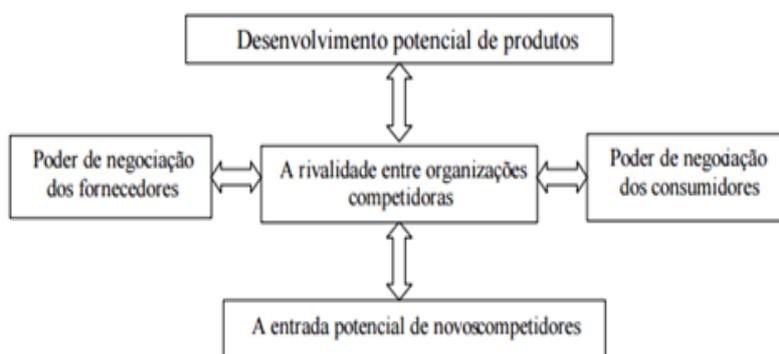
### 2.2. MODELO STEP

Autores como Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que as empresas de maneira geral são afetadas por forças macro-ambientais relacionadas a fatores exógenos, destacam-se as principais: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal. O elo em comum dessas forças reside no princípio de que as mesmas não estão sob controle das organizações, sendo assim, torna-se necessária a criação de condições para que a empresa seja eficaz na tomada de decisões ao deparar-se com ameaças e oportunidades relativas ao ambiente. Para Cruz et. al. (2012), a primeira etapa de um planejamento estratégico deve ser a avaliação do panorama externo, mesmo que superficial, então, a apresentação da análise PEST, que se mostra como uma ferramenta que busca avaliar as variáveis externas que impactam diretamente no negócio.

### 2.3. MODELO DE PORTER

David (1998) argumenta que o modelo das Cinco-Forças de Porter para a análise competitiva é usado para compreender o desenvolvimento de estratégias em muitas indústrias. Porter (1986) afirma que a natureza da competitividade de uma dada indústria pode ser visualizada, na Figura 1, como um conjunto de cinco forças: a rivalidade entre organizações competidoras, a entrada potencial de novos competidores, o desenvolvimento potencial de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos consumidores.

**Figura 1** – Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Azevedo e Costa (2001)

Assim, para Bicho e Baptista (2006) as empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, a qual é caracterizada pelo peso relativo das cinco variáveis descritas. O posicionamento do negócio, ou seja, a forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência em termos de qualidade e preço. Isso pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos ou pelo contrário, em preços mais elevados pela via da diferenciação, isto se o cliente estiver disposto a pagar mais por um produto que considera diferente e ao qual atribui maior valor, por achar que melhor satisfaz as suas necessidades.

### 2.4. 5W2H

Segundo Polacinski (2012) essa ferramenta consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além

de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Concomitantemente Machado (2009), ressalta que a ferramenta consiste na elaboração de um plano estruturado para a execução e controle de tarefas atribuindo as responsabilidades, o método para execução, o motivo, os custos e os prazos para conclusão. Nesse contexto, Coletti et. al. (2010) explica a aplicação dos questionamentos no Quadro 1.

**Quadro 1:** Como aplicar o 5WH2

What? (O quê?)	Definição da tarefa a ser realizada;
When? (Quando?)	Elaboração de um cronograma para a realização das atividades;
Who? (Quem?)	Definição dos responsáveis pela execução;
Where? (Onde?)	Definição do local (local físico, setor, etc) de realização da tarefa;
Why? (Por quê?)	Justificativa para a execução das tarefas;
How? (Como?)	Determinação da forma de desenvolvimento das atividades;
How Much	(Quanto custará?): Levantamento dos custos para a concretização do plano

Fonte: Coletti *et. al.* (2010)

Rodrigues (2009) orienta que estas perguntas sejam colocadas em uma tabela criando-se um formulário para tomada de ações.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A metodologia aplicada neste artigo é caracterizada como descritiva. Nas palavras de Miguel (2011), o método de pesquisa descritiva expõe características, no qual compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pessoais e observação. Os dados adquiridos são de natureza quantitativa e descritiva, e para obtenção dos mesmos foi necessário executar reuniões com o gestor da empresa.

O presente trabalho tem por objetivo diagnosticar e desenvolver o planejamento atual de uma padaria e confeitaria, localizada em Santa Maria – RS, constituindo-se de quatro fases de planejamento. Esse trabalho teve base em uma disciplina ofertada pelo curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.

Inicialmente foi utilizado o modelo STEP para explorar o macroambiente, em relação ao município, visto que a empresa é um negócio de abrangência local. Por conseguinte, uma análise setorial foi realizada com foco no desempenho competitivo da empresa utilizando o modelo de

Porter, e partindo do resultado dessa análise foram apontadas as oportunidades e ameaças da empresa. Em seguida, foi feita a análise interna, cujo foco era apontar as forças e fraquezas da empresa. Por fim, apresenta os planos de ação, indicadores e metas, em forma de painel de controle (5W2H).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa é caracterizada como de pequeno porte, dessa forma, sua estrutura organizacional não é muito complexa. Grande parte das funções gerenciais é centrada e realizada pelos donos da padaria. Os demais setores são fragmentados em produção de pães, de confeitaria e atendimento de balcão e caixa. A produção é subdividida em panificação e confeitaria, as quais, mesmo com auxílio de máquinas, são basicamente manuais.

A panificação produz em dois turnos, das 05:00 às 12:00 horas e das 12:30 às 20:00 horas, já a confeitaria produz em um turno das 07:00 às 14:00 horas. O planejamento da produção é feito com base em dados históricos, e, em fatores diários e sazonais que alteram a demanda, já o controle de produtividade é medido a partir do peso produzido de pão. Para o controle de qualidade da fabricação, está sendo aplicado o programa de boas práticas de fabricação.

O setor de finanças, possui um índice de lucratividade médio de 20%, encontrando-se assim em um bom estado financeiro. O proprietário controla o faturamento diário e mensal, total de entradas e saídas, ticket médio, lucratividade, e total de saídas para cada setor. A empresa, por sua vez, não possui um posicionamento nem planejamento estratégico formal. E mesmo que não hajam formas de se comprovar a eficiência da gestão, pode-se afirmar que os objetivos principais, que são a venda de pães, satisfação dos clientes e obtenção de lucros, são alcançados, refletindo satisfatoriamente na questão financeira.

#### 4.2 APLICAÇÃO DO MODELO STEP

Neste tópico serão abordadas questões e problemáticas envolvendo a situação da empresa em análise, principalmente fatores estratégicos, que devem servir para nortear o planejamento e o desenvolvimento da mesma, no longo prazo.

#### 4.2.1 Ambiente sócio cultural

As instalações físicas da empresa situam-se no bairro Centro, na cidade de Santa Maria-RS, no qual residem aproximadamente 7.2% da população santa mariense, este ponto comercial é favorecido pela presença de dois dos pontos de ônibus de grande circulação da cidade, assim sua região de influência acaba sendo toda a Região Administrativa do Centro Urbano e mais a Região Administrativa Leste, que corresponde ao bairro Camobi. Dessa forma, tem-se que 33.11% do total da população do Distrito Sede de Santa Maria são influenciados diretamente pelas atividades da empresa (PMSM, 2012).

Simultaneamente, analisando a perspectiva social da cidade, temos que: 6% da população total da mesma estão abaixo da linha da pobreza, captando 3.3% da renda do município; somente 99.3% do total de jovens, entre 15 e 24 anos, são alfabetizados; e, o índice de desenvolvimento humano do município é de 0.784. Esses dados classifica Santa Maria como município de alto desenvolvimento humano (MASLOW e HERZBERG, 1987; GRIMM, 2006; PORTAL ODM, 2012). Em contra partida, apesar da grande quantidade de escolas técnicas e universidades, o município apresenta carências de profissionais em diversas áreas de mercado, e, portanto, há dificuldade de se conseguir mão de obra qualificada há alguns setores, como é o caso de padarias e confeitarias.

#### 4.2.2 Ambiente tecnológico

Em termos de pesquisa e inovação, Santa Maria é sede de diversos centros de P&D, aproximadamente 470 grupos de pesquisa e mais de 280 laboratórios podem ser encontrados nas Universidades da cidade, dedicados principalmente às áreas da saúde, química, bioquímica toxicológica, rural e tecnológica. Caraterísticas que descrevem a cidade como excelente agente para inovação tecnológica (ADESM, 2013).

Nesse viés, o município de Santa Maria-RS, através da Lei Municipal nº 5306, de 04 de maio de 2010, ao qual dispõe sobre medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, institui o Conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação de Santa Maria – COMCETI. Esse, por sua vez, estabelece medidas de fomento às tecnologias inovadoras das empresas santamarienses através da concessão de incentivos fiscais (PMSM, 2010).

#### **4.2.3 Ambiente econômico**

Sobre inflação e juros, dados históricos apontaram que a inflação brasileira mensal segue uma tendência de baixa mensal e alta anual, comparativamente aos meses anteriores, apresentando 5.859 pontos percentuais registrados para o mês de setembro (IPC, 2012). A taxa de juros Selic em vigência é de 9.5 pontos percentuais registrados em outubro, e segue uma tendência de alta, comparativamente aos valores em vigência para os períodos mensais anteriores (BC, 2013).

Mesmo assim, segundo dados de 2012 da ABIP (Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria), o segmento faturou no ano 70.2 bilhões de reais, sendo que 39.3% desse valor corresponderam à venda de produtos de fabricação própria; a expectativa para este ano é um crescimento de 8% nesse faturamento (FIPAN, 2013). Um estudo sobre o Índice de Confiança do Consumidor e do Empresário Industrial apontou que em média os consumidores e empresários brasileiros mantêm uma perspectiva otimista em relação ao futuro, mas não em relação às condições atuais (FEE, 2012; VOLPAN, 2013).

#### **4.2.4 Ambiente ecológico**

Segundo informações da FEPAM as indústrias de produtos alimentares e bebidas do tipo padaria/confeitaria/pastelaria com forno elétrico ou a gás são empreendimentos de baixo impacto ambiental (FEPAM, 1998). Para estes casos, a Lei Estadual nº 11520 de 03 de agosto de 2000, estabelece, no artigo 69, que cabe aos municípios o licenciamento ambiental dos empreendimentos e atividades consideradas como de impacto local. (FEPAM, 2011). Não obstante para o funcionamento destes estabelecimentos em Santa Maria, são necessários, com relação ao meio ambiente, o estudo de impacto de vizinhança e a obtenção das licenças ambientais prévias, de Instalação e Operação, cada qual com particularidades e exigências próprias que devem ser observadas caso a caso (PMSM, 2006).

#### **4.2.5 Ambiente político-legal**

Em termos de legislação, partindo do princípio que a empresa em estudo é caracterizada como de pequeno porte, a mesma recebe tratamento jurídico diferenciado, ou seja, simplificado, favorecido e de incentivo em conformidade com arts. 146, III, d, 170, IX, e 179 da Constituição Federal e a Lei Complementar Federal nº. 123, de 14 de dezembro de 2006 (PMSM, 2009).

Dessa forma, a Lei Municipal nº 5245, de 05 de novembro de 2009, dispõe a cerca dessas modalidades de pessoa jurídica, ao qual transcreve sobre o tratamento às microempresas, empresas de pequeno porte e ao micro empreendedor individual, que incluirá principalmente: incentivos fiscais; apoio à inovação tecnológica; apoio à educação empreendedora; incentivo à geração de emprego; unicidade e simplificação do processo de registro e de legalização de empresários e de pessoas jurídicas; e, simplificação, racionalização e uniformização dos requisitos de segurança sanitária, metrologia, controle ambiental e prevenção contra incêndios, para fins de registro, legalização e funcionamento (PMSM, 2009).

Além disso, empresas deste tipo optantes pelo Simples Nacional recolherão o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN. Isso significa que a empresa está sujeita ao recolhimento dos tributos IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, Contribuição Previdenciária, IPI, ICMS e ISS (LIMA, 2011), e pode fazer uso de benefícios fiscais que incluem a isenção no pagamento da Taxa de Alvará de Localização e a isenção no pagamento do Imposto Sobre Propriedade Predial e Territorial Urbano – IPTU nos primeiros 12 (doze) meses de instalação incidente (PMSM, 2009).

#### 4.3 APLICAÇÃO DO MODELO DE PORTER

No Quadro 2 é apresentado um resumo das oportunidades e ameaças do macroambiente. Concomitantemente, no Quadro 3 é descrito as forças e ameaças da empresa em estudo.

**Quadro 2: Oportunidades X Ameaças**

Oportunidades	Ameaças
---------------	---------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande fluxo de pessoas na proximidade da padaria;</li> <li>- Diversidade da clientela;</li> <li>- Diversidade Cultural de imigrantes (Alemã, Italiana, Portuguesa);</li> <li>- Cenário favorável à expansão;</li> <li>- Política de relacionamento aberta entre a Academia e Indústria;</li> <li>- Novas tecnologias de apoio à infraestrutura e gestão;</li> <li>- Cursos de treinamento e consultoria;</li> <li>- Cenário favorável a investimentos;</li> <li>- Programas de Preservação Ambiental</li> <li>- Incentivo à Gestão Ambiental;</li> <li>- Incentivos a inovação e P&amp;D.</li> </ul>	<p>Desenvolvimento tecnológico dos concorrentes; Falta de mão de obra qualificada para funções vitais da empresa; Expansão do mercado dos concorrentes; União de concorrentes contra a empresa em estudo.</p>
--	---

Comparativamente, observa-se predominância de oportunidades em detrimento de ameaças, o que acaba por induzir ao pensamento de que a empresa está consolidada no mercado, possui clientes fiéis e infraestrutura adequada para sobreviver e responder rapidamente às mudanças nesse ambiente.

**Quadro 3: Forças X Fraquezas**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grande fluxo de clientes que frequentam a padaria;</li> <li>-Produtos de elevada demanda;</li> <li>-Imagem fortalecida em função do longo tempo de mercado;</li> <li>-Padeiros qualificados;</li> <li>-Clientes que abrangem várias classes sociais;</li> <li>-Equipamentos modernos na área de produção;</li> <li>-Horários de funcionamento diferenciado (atendimento aos domingos e feriados);</li> <li>-Possibilidade de fazer pedido por tele-entrega;</li> <li>- Localização Central.</li> </ul>	<p>Mix de produtos reduzido; Confeitaria não acompanha as inovações do setor; Grande parte das decisões centrada no proprietário; O atendimento é um gargalo, originando filas; Espaço físico pequeno; Não possui planos de marketing; Layout no setor de vendas é inadequado; Não possui divisão de setores (RH, mkt, finanças); Não ter espaço para comer no local; Falta de estacionamento.</p>

Mediante ao Quadro 3, é possível observar leve predominância de fraquezas em detrimento de oportunidades. Essa situação é caracteriza necessidade de melhoria interna.

#### 4.4 5W2H

Na sequência, utilizando a ferramenta 5W2H, foram estabelecidos os parâmetros de planejamento para as ações relacionadas à cada um dos objetivos, com exceção dos relacionados à perspectiva Financeira, como pode ser observado na Quadro 4. Estes objetivos foram excluídos do planejamento pois entende-se que o resultado da implementação das medidas associadas aos outros objetivos vão consequentemente impactar nas metas financeiras, e assim serão alcançadas sem que nada específico seja feito à respeito.

Quadro 4: 5W2H

O que? Plano de ação:	Por quê? Objetivos:	Como? Atividades:	Quem? Equipe:	Quando? Data inicial e final:	Onde? Local:	Quanto? Custos:
<b>Programa de capacitação de funcionários e gerencia</b>	Capacitar as pessoas envolvidas, de forma a profissionaliza-las e manter os talentos na empresa.	Buscar treinamentos na área de panificação, confeitaria, atendimento, gerencia e outras áreas.	Proprietário da empresa	Prática constante	Em todas as áreas da Padaria.	Custos da inscrição e materiais para realização do curso. Custo variável de acordo com o nível do curso.
<b>Desenvolver novos produtos</b>	Para aumentar o mix de produtos, oferecendo assim produtos inovadores e diferenciados	A partir de conhecimento existente e cursos realizados pelo padeiros e confeitarias, e também com parcerias com a universidade, fornecedores e órgãos que ofereçam cursos	Padeiro, confeitarias.	Deve ser uma prática contínua.	Produção	Custos com cursos, pesquisa, testes e para contratar pessoas qualificadas para auxiliar no desenvolvimento.
<b>Organizar a estrutura interna da Padaria</b>	Para que os setores e tarefas sejam divididos, buscando uma maior estruturação interna, afetando diretamente no fluxo de	Através de descrição de cargos, delegação de tarefas, divisão de setores e atribuição de responsabilidades.	Proprietário	Fevereiro à Maio	Gerencia	Não há custos significativos.



	informações e qualidade do serviço.					
<b>Elaborar método de medição da qualidade e padronização dos produtos.</b>	Para que se tenha um método de medir a qualidade e a padronização os produtos.	Estudar métodos existentes e elaborar uma planilha para medir e quantificar a qualidade, com base nas características percebidas pelo cliente.	Proprietário e estagiário.	Janeiro à maio	Produção vendas	e Não há custos significativos.
<b>Análise de preços da concorrência</b>	Para se obter um parâmetro de preços entre os demais concorrentes	Por meio de benchmarking com os concorrentes mais diretos e coleta de dados.	Proprietário	Junho e Dezembro	Meio externo	Não há custos significativos.
<b>Mudança de layout da área de vendas</b>	Para inovar o setor de vendas, buscando uma maior eficiência no atendimento maior satisfação dos clientes e melhor exposição dos produtos.	Verificar tendências da área de vendas, elaboração de projeto, elaborar cronograma para implementação do projeto.	Proprietário, estagiário e arquiteto contratado.	Janeiro á Junho.	Vendas	Custos com projeto, implementação do projeto
<b>Implantar P+L</b>	Melhoria da imagem da empresa junto aos consumidores, fornecedores. Para realização de marketing verde.	Contratar consultoria do SEBRAE	Proprietário, estagiário e consultor do SEBRAE	Agosto à dezembro	Em todas as áreas da Padaria.	Custos da contratação da consultoria e para implantar as melhorias.
<b>Implantação de</b>	Melhoria da	Contratar consultoria	Proprietário,	Fevereiro a abril.	Em todas as áreas	Custos da



<b>Boas práticas de fabricação</b>	qualidade de fabricação dos produtos e redução dos riscos de contaminação biológica.	do SEBRAE	estagiário e consultor do SEBRAE		da Padaria.	contratação da consultoria e para implantar as melhorias.
<b>Participar de projetos sustentáveis.</b>	Pode ser utilizado para marketing verde e para a marca da empresa ser associada a uma imagem sustentável.	Pesquisando possíveis projetos no município e fazendo parcerias.	Proprietário	Prática contínua	Meio externo	Custo variável de acordo com os projetos escolhidos.
<b>Fechar contratos de fidelidade com fornecedores.</b>	Para redução dos custos, aumento da confiabilidade da produção.	A partir da negociação com potenciais e atuais fornecedores.	Proprietário	Prática contínua	Gerencia	Não há custos significativos.
<b>Desenvolvimento de ações de marketing</b>	Para atrair novos clientes, resultando em aumento do market share.	Contratar profissional ou estagiário da área marketing e comunicação para desenvolvimento das ações.	Proprietário e profissional/estagiário	Prática contínua	Gerencia	Custos com campanhas publicitárias e para manter o profissional desta área.
<b>Realizar pesquisas de satisfação com os clientes.</b>	Para monitorar o nível de satisfação dos clientes.	A partir da elaboração, aplicação e análise dos questionários.	Profissional da área de marketing	Semestralmente	Gerencia	Custos de impressão dos questionários

Fonte: Autores

## 5. CONCLUSÃO

As organizações não planejam qualificadamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas organizações necessitam de alguma direção estratégica (SLACK, 2009). Neste contexto, o presente trabalho, propôs-se a avaliar os processos estratégicos de uma pequena empresa do setor de panificação. Tendo como objetivo diagnosticar e desenvolver o planejamento atual da padaria e confeitaria X, situado Santa Maria – RS.

Uma análise setorial foi priorizada com o intuito de observar o desempenho competitivo da mesma, através do modelo de Porter. Perante a isso, foram apontadas as oportunidades e ameaças da empresa, assim como seus pontos fortes e fracos foram por suma apresentados através da análise interna.

Salienta-se que, neste trabalho, foi desenvolvido para a empresa sua identidade visual, ou seja, negócio, missão e visão, pontos aos quais a empresa não possuía de forma clara e concisa. Em vista disso, para a segunda etapa, focalizou-se na análise das operações da empresa perante os seus stakeholders, ao qual permitiu a identificação das relações existentes entre os mesmos e seus concorrentes, e por suma uma melhor visualização do setor interno da mesma. Contudo, a terceira etapa, apresentou os planos de ação, indicadores e metas, em forma de painéis de controle, ou seja, de uma forma sistêmica e visual. Na sequência, utilizou a ferramenta 5W2H, para que o estabelecidos dos parâmetros de planejamento para as ações relacionadas.

Contudo, ao término do planejamento proposto a empresa, desenvolveu-se uma planilha de Monitoramento e controle da estratégia de produção, no qual a mesma deve ser utilizada para verificar se os objetivos estratégicos estão sendo realizados conforme almeja-se, por fim sugerimos que o painel de indicadores fosse associado a metodologia do BSC. Perante ao que foi descrito a cima, concluí-se que o objetivo deste trabalho foi cumprido

## REFERÊNCIAS

ADESM. **Descrição das potencialidades da cidade de Santa Maria**, 2013, Disponível em: <<http://adesm.org.br/santa-maria>>.

AZEVEDO, M C; COSTA, H G. **Métodos para avaliação da postura estratégica**, 2001.

BC, banco central, tabela selic. **Revista exame**, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/indicadores/selic/>>.

BICHO, L.; BAPTISTA, S. Modelo de Porter e análise SWOT: estratégias de negócio. **Instituto Politécnico de Coimbra**, 2006.

COSTA, C. G. Freire, A. P. F., Cunha, M. C. F., Araujo, A. O. Strategic cost management: a study

in an ethanol production plant. **Custos e Agronegócio online**. v. 6, n. 2, 2011.

CRUZ, E. P.; FONTANILLAS, C. N.; SILVA, F. N. S. Modelagem de estratégias organizacionais em companhias aéreas brasileiras. **Latin American Journal of Business Management**, v. 3, n. 1, 2012.

FEE, Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Indicadores econômicos, **Revista FEE**, Volume 40, número 1º, 2012, ISSN 0103-3905, Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/view/2744/3099>>.

FEPAM, Fundação Estadual de Proteção Ambiental. Classificação de atividades de impacto local sujeitas ao licenciamento ambiental no RS, **anexo único da resolução consema**, 1998. Disponível em: <[http://www.fepam.rs.gov.br/consema/Res05-98\\_anexo.asp](http://www.fepam.rs.gov.br/consema/Res05-98_anexo.asp)>.

\_\_\_\_\_. **Licenciamento ambiental municipal, lei complementar n 140**, 2011, Disponível em: <[http://www.fepam.rs.gov.br/central/licenc\\_munic.asp](http://www.fepam.rs.gov.br/central/licenc_munic.asp)>.

FIPAN. **Feira de panificação reúne obra de arte comestíveis e alta tecnologia**, 2013. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/07/22/padarias-faturam-r-70-bi-por-ano-feira-do-setor-comeca-hoje-em-sp.htm>>.

GRIMM M., KENNETH H. **Relatório do desenvolvimento humano**, p. 393-424, 2006. Disponível em: <[http://hdr.undp.org/en/media/10-Backmatter\\_PT.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/10-Backmatter_PT.pdf)>.

IPC. **Inflação brasil** – índice de preços ao consumidor, 2012. Disponível em: <<http://pt.global-rates.com/estatisticas-economicas/inflacao/indice-de-precos-ao-consumidor/ipc/brasil.aspx>>.

KAUFMANN, R. ET AL. KAUFMAN, R., OAKLEY-BROWNE, H., WATKINS, R., & LEIGH, D. Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs. **Published by Jossey-Bass**, ISBN-13: 978-0787965037, 2013.

KICH, J. I. D. F., PEREIRA, M. F., ALMEIDA, M. I. R. D., & MORITZ, G. D. O. Planejamento Estratégico: uma abordagem sistêmica. **Revista Reuna**, 2010.

LIMA M. J. R. Quais impostos toda pequena empresa paga, **Revista Exame**, 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/quais-impostos-devem-ser-pagos-pelas-pequenas-empresas>>.

OLIVEIRA D. P. R. Administração Estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas. **Editores Atlas**, 2011.

POLACINSKI, E; Veiga R.; Silva, V; Tauchen, J; Pires, M. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. **Congresso Nacional de Administração**, 2012.

PORTER, M. E. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. **Editores Campus**, 1999.

PMSM, Prefeitura Municipal de Santa Maria. Estabelece normas para a expedição dos licenciamentos municipais referentes aos alvarás de localização e sanitário, licenças ambientais e registro no serviço de inspeção municipal, **Decreto executivo número 32**, 2006. Disponível em: <<http://www.santamaria.rs.gov.br/docs/noticia/2013/02/D27-463.pdf>>.

PMSM, Prefeitura Municipal de Santa Maria. secretaria de município e gestão e modernização administrativa, institui a lei geral municipal da microempresa, empresa de pequeno porte e micro empreendedor individual e da outras providências, **lei municipal número 5245**, de novembro de 2009, Disponível em: <<http://www.santamaria.rs.gov.br/docs/noticia/2012/05/D03-270.pdf>>.

PMSM, Prefeitura Municipal de Santa Maria. secretaria do município e gestão de modernização

administrativa, Estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no município de Santa Maria e outras providências, **lei municipal número 5304**, de maio de 2010, Disponível em: <<http://www.santamaria.rs.gov.br/docs/noticia/2012/05/D03-269.pdf>>.

PMSM, Prefeitura Municipal de Santa Maria. Indicadores Socioeconômicos e Ambientais de Santa Maria/RS, **Análise demográfica do município**. 1ª Edição, 48, 2012. Disponível em: <[http://www.escriitoriodacidade.net.br/sm%20dados/PDF/demografia\\_sma\\_2012\\_07\\_31.pdf](http://www.escriitoriodacidade.net.br/sm%20dados/PDF/demografia_sma_2012_07_31.pdf)>.

REGINATO, L. The contribution of information technology to strategic planning. **International Journal of Strategic Management**, v. 11, n. 1, 2011.

SLACK, N. Administração da produção. São Paulo, **Editora Atlas**, 3 ed, 2009.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O Planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. **Centro Universitário Senac**, São Paulo, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo, **Editora Atlas**, 2000.