

# UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE CENTRO DE DESENVOLVIMENDO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

#### **GUILHERME BOMFIM COSTA**

DELINEAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA LOJA DE GELATOS: ESTUDO DE CASO APLICADO NO AÇAÍ DO BIEL LTDA

#### **GUILHERME BOMFIM COSTA**

# DELINEAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA LOJA DE GELATOS: ESTUDO DE CASO APLICADO NO AÇAÍ DO BIEL LTDA.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Me. Wladimir Tadeu Viesi.

C837d Costa, Guilherme Bomfim.

Delineamento estratégico de uma loja de gelatos: estudo de caso aplicado no Açaí do Biel LTDA. / Guilherme Bonfim Costa. - Sumé - PB: [s.n], 2014.

41f.

Orientador: Professor Me. Wladimir Tadeu Viesi.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico. 2. Empreendedorismo. 3. Matriz importância-desempenho. 4. Açaí — empresa de. 5. Business Model Canvas—BMC. 6. 5W2H. 7. Matriz SWOT. 8. Análise Slack. 9. Análise de ambiente interno e externo - planejamento. I. Viesi, Wladimir Tadeu. II. Título.

CDU: 331.4(043.1)

#### Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa Bibliotecário-Documentalista CRB-15/626

#### **GUILHERME BOMFIM COSTA**

# DELINEAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA LOJA DE GELATOS: ESTUDO DE CASO APLICADO NO AÇAÍ DO BIEL LTDA

Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

#### **BANCA EXAMINADORA:**

Professor Me. Wladimir Tadeu Viesi Orientador – UAEP/CDSA/UFCG

Professora Dra. Maria Creuza Borges de Araújo Examinador I – UAEP/CDSA/UFCG

Professor Dr. Walton Pereira Coutinho Examinador II – UAEP/CDSA/UFCG

Trabalho aprovado em: 11 de dezembro de 2019.

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, à minha família, por ter me ensinado a lutar pelo meu futuro e pelos meus sonhos, pelo constante apoio em todos os momentos de minha vida.

# **AGRADECIMENTOS**

A Deus, autor da vida.

A toda minha família, por acreditar em mim.

Aos meus amigos que compartilham dos mesmos sentimentos que os meus.

Aos meus professores, por dividirem seus conhecimentos.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

#### **RESUMO**

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico através de um estudo de caso em uma loja de gelatos situada no Estado do Ceará, Brasil. Para auxiliar as análises foram utilizadas informações disponíveis em base de dados (*Scopus, Elsevier e Emerald*) e realizadas visitas in loco com a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da empresa para a obtenção dos dados necessários para discussões dos resultados esperados. Em seguida, foram utilizadas metodologias e ferramentas como: Matriz Importância-Desemprenho, *SWOT* e *5W2H* para a consolidação da identidade organizacional, análise do ambiente externo e interno e delineamento das estratégias. Por fim, se apresentou o empreendimento em um *Business Model Canvas* - BMC. Como resultados, concluiu-se que o melhor caminho a ser tomado pela empresa é a elaboração de produtos diferenciados com sabores agregados. Além disso, mostrou-se que o Planejamento Estratégico continua sendo uma importante ferramenta para apoiar as empresas nas tomadas de decisão.

Palavras-Chave: Business Model Canvas. Matriz Importância-Desempenho. SWOT. 5W2H.

#### **ABSTRACT**

This paper aims to elaborate a strategic planning through a case study in a gelato shop located in Ceará State, Brazil. To assist the analyzes, information available in the database (Scopus, Elsevier and Emerald) was used and on-site visits were carried out with the application of semi-structured interviews to the company's employees to obtain the necessary data to discuss the expected results. Then, we used methodologies and tools such as: Importance-Performance Matrix, SWOT and 5W2H for the consolidation of organizational identity, analysis of external and internal environment and strategy design. Finally, the project was presented in a Business Model Canvas - BMC. As a result, it was concluded that the best way to be taken by the company is the elaboration of differentiated products with added flavors. In addition, it has been shown that Strategic Planning remains an important tool to support companies in decision making.

**Keywords**: Business Model Canvas. Importance-Performance Matrix. SWOT. 5W2H.

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Matriz Importância-Desempenho	17
Figura 2	Análise SWOT	19
Figura 3	Matriz SWOT Cruzada	20

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Ferramenta Business Model Canvas – BMC	22
Quadro 2	Identidade Organizacional da empresa Açaí do Biel	26
Quadro 3	Importância e desempenho da empresa.	27
Quadro 4	Matriz Importância-Desempenho de Slack para a empresa Açaí do Biel	28
Quadro 5	Matriz SWOT	29
Quadro 6	Matriz SWOT Cruzada	31
Quadro 7	Plano de Ação 5W2H	33
Quadro 8	Business Model Canvas – BMC	34

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11						
1.1	OBJETIVOS	12						
1.1.1	Objetivo geral	12						
1.1.2	Objetivos específicos							
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13						
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO							
2.2	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL							
2.2.1	Negócio	14						
2.2.2	Missão	14						
2.2.3	Visão	15						
2.2.4	Princípios e Valores	15						
2.3	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	16						
2.3.1	Análise Slack - Matriz Importância-Desempenho	16						
2.3.2	Análise e matriz SWOT	17						
2.4	DELINEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS	21						
2.5	BUSINESS MODEL CANVAS – BMC	21						
3	MATERIAIS E MÉTODOS	23						
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	25						
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	25						
4.2	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: NEGÓCIO; MISSÃO; VISÃO;							
	PRINCÍPIOS E VALORES	25						
4.3	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO							
4.3.1	Matriz importância-desempenho	27						
4.3.2	Aplicação da Análise e Matriz SWOT.	29						
4.4	DELINEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS: 5W2H	32						
4.5	BUSINESS MODEL CANVAS – BMC	34						
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36						
	ERÊNCIAS	37						
APE	NDICE	41						

# 1 INTRODUÇÃO

A indústria de sorvetes (gelatos) no Brasil representa um setor promissor. De acordo com a Associação Brasileira de Indústrias de Sorvetes - ABIS o consumo de sorvete no país foi de 1129 milhões de litros no ano de 2017, o que demonstra elevado interesse do brasileiro por esse tipo de alimento (gelato). Em percentuais do volume consumido, tem-se que 69% correspondem ao sorvete de massa, 19% de picolé e 12% do sorvete Soft. Diante deste cenário promissor de consumo de sorvetes no Brasil o setor apresenta atratividade aos empresários brasileiros.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria e Setor de Sorvetes (ABIS, 2016), o consumo de sorvete de massa é crescente no Brasil. Esse consumo aumentou quase 90,51% de 2003 a 2013. Entre os anos de 2013 a 2016 houve queda no consumo, explicada em grande parte pelo contexto econômico do país nos anos recentes. A ABIS projeta que o faturamento da indústria de sorvete no Brasil deverá crescer 81% até 2020. O setor "Diversos" que inclui o sorvete, teve como participação no produto interno bruto (PIB) 2016 de R\$ 34,6 bilhões, segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA).

Neste panorama segundo a ABIS (2018), no Brasil, o setor de sorvetes tem faturamento acima de 13 bilhões de reais ao ano gerando 75 mil empregos diretos e 200 mil indiretos, com aproximadamente 8 mil empresas vinculadas a produção e comercialização deste gelado comestível. Encomendado pela ABIS e realizado pela Global Data, uma pesquisa expos que 92% das empresas de sorvete se encaixam entre micro e pequenas (ABIS, 2017). Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo delinear um planejamento estratégico para uma loja de gelatos, localizada no Estado do Ceará, Região Nordeste do Brasil.

A empresa vem crescendo nos últimos anos, aumentando suas vendas na cidade, porém em determinados meses do ano ocorre oscilações em decorrência da sazonalidade, onde os meses mais afetados de forma negativa são os de março a junho. Em contrapartida, o mês de dezembro apresenta o melhor índice de vendas, que coincide com início do verão, o clima quente contribui para o consumo de gelados comestíveis. Uma das formas de buscar melhorias é traçar metas para a organização, através de um planejamento estratégico.

A finalidade do planejamento estratégico é caracterizada como um conjunto de processos que visa desenvolver uma série de estratégias para colaborar em uma organização a alcançar suas metas e objetivos em um período de três a cinco anos (TAPINOS, DYSON E MEADOWS, 2005; BROOME, BOWERSOX e RELF, 2017).

A pesquisa está estruturada conforme descrito a seguir, iniciando com essa breve introdução. A Seção 2 se trata de um breve referencial sobre o Planejamento Estratégico e suas ferramentas; a seção 3, a aplicação do método e seus resultados, com a elaboração da identidade organizacional da empresa, SWOT, *Business Model Canvas* - BMC, delineamento das estratégias; e, por fim, considerações finais.

#### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um delineamento estratégico através de um estudo de caso em uma loja de açaí, localizada em Aracati, no Estado do Ceará.

#### 1.1.2 Objetivos específicos

- Elaborar a identidade organizacional da empresa;
- Realizar análise do ambiente, fazendo do uso de ferramentas de gestão;
- Delinear estratégias, posteriormente a análise do ambiente, utilizando o 5W2H;
- ➤ Elaborar um *Business Model Canvas* BMC.

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, serão apresentados os principais conceitos e definições que servem de base para o desenvolvimento deste trabalho. Esta seção tem como finalidade expor os principais conceitos que foram pertinentes para o desenvolvimento deste trabalho. Inicialmente, fez-se um levantamento bibliográfico sucinto a respeito do (i) Planejamento Estratégico; (ii) Identidade Organizacional; (iii) Análise do Ambiente e Análise SWOT e (iv) Delineamento das Estratégias.

#### 2 1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Müller (2014) a administração estratégica é uma abordagem sistemática direcionada a uma responsabilidade importante, tendo como objetivo essencial posicionar e relacionar a empresa e seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

O planejamento estratégico descreve um processo formal que promove um procedimento explícito para delimitar objetivos estratégicos, determinar estratégias para alcançar tais objetivos e desenvolver um sistema claro para monitorar as implicações (ARMSTRONG, 1982, ELBANNA; ELSHARNOUBY, 2018). Trata-se de um processo organizacional de tomada de decisão de significativa importância, tendo o intuito de definir os meios e os fins de uma organização, descrever ameaças e oportunidades competitivas e controlar e implementa ações (ANSOFF, 1991).

O processo de planejamento estratégico é o alicerce metodológico para a construção dos caminhos a serem seguidos, visando otimizar a relação entre a organização e fatores externos a ela e permitindo a atuação de maneira inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2014). É uma relíquia que deve ser relegada ao passado e que as empresas que buscam prosperar em tempos turbulentos devem investir em inteligência de mercado e agilidade. Entretanto, o diagnóstico é em grande parte correto, mas a prescrição é equivocada (KACHANER; KING; STEWART, 2016).

As empresas buscam o aprimoramento de suas atividades, impulsionadas pelas mudanças inesperadas no seu modelo de gestão organizacional. Com o aumento da competição, é necessário que as mesmas tenham uma visão holística dos negócios e uma atuação sistêmica nas ações diárias e nos seus processos. Por fim, para a sobrevivência e desenvolvimento de qualquer organização, é necessário a utilização de uma ferramenta vital, o Planejamento

Estratégico, que além de representar um diferencial competitivo também dá o suporte ao processo de tomada de decisão na organização.

#### 2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Fascioni (2010) diz que a identidade organizacional de uma empresa é construída pelas pessoas que trabalham nela. E, uma vez constituída a empresa, é muito difícil mudar sua identidade, exceto quando se aplica técnicas sofisticadas que demandam investimento de tempo e dinheiro. Para Müller (2014), ela é responsável por explicitar aspectos que proporcionam uma visão geral da empresa no que se refere a seus propósitos e condutas. Assim, consolidar a identidade organizacional é o primeiro passo para a definição de um planejamento estratégico eficiente.

Seguindo a metodologia utilizada por Müller (2014), a identidade organizacional é determinada a partir da definição dos seguintes aspectos: definição do negócio; missão; visão de futuro; e princípios e valores.

#### 2.2.1 Negócio

O primeiro passo da consolidação da identidade organizacional é a definição do negócio da empresa. Esta definição exemplifica a esfera de atuação da empresa, criando balizadores dentro dos quais a empresa passa a oferecer produtos e serviços (MÜLLER, 2014).

Ainda segundo Müller (2014), o negócio de uma organização pode ser descrito de forma restrita ou de forma ampla. Na sua forma restrita, a definição se concentra em explicitar os produtos ou serviços oferecidos ao mercado. E, em uma definição ampla, a empresa passa a descrever seu ramo de atuação através dos benefícios oferecidos aos seus clientes.

#### 2.2.2 Missão

A missão deve estar alinhada às estratégias da organização, e deve justificar a existência da empresa, fazendo uma ligação entre o propósito, a essência ou o negócio central da empresa (LEMOS, 2012; LOBATO et al., 2014). Ela deve ser facilmente interpretada, respondendo pontos importantes com quem é cliente, qual sua vantagem e qual sua contribuição, entre outros pontos (LOBATO et al., 2014).

Maximiano (2011, p. 64) distingue negócio de missão e assegura que "negócio é o que o empreendimento oferece em troca do dinheiro dos consumidores", já a missão:

É o negócio definido em termos de sua utilidade, que dá aos consumidores a motivação para trocar o dinheiro deles pelos produtos e serviços que você tem a oferecer. [...] Para definir a missão, ou proposição de valor, é preciso perguntar: para que serve nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais as necessidades estamos atendendo? Que beneficios temos a oferecer aos consumidores por meio de nossos produtos? Qual problema nossa empresa resolve para seus clientes? Que responsabilidades estamos cumprindo na sociedade?

As organizações precisam ter uma razão de ser para que seus propósitos almejados sejam atingidos e entendidos perante o ramo de atividade. Diante disso, Oliveira (2009) define a Missão da empresa como uma maneira de traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, levando em consideração as tradições e filosofías administrativas da empresa. Desta forma, busca-se determinar qual o negócio da empresa, o porquê da sua existência, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.

#### 2.2.3 **Visão**

A visão pode ser definida como aquilo que a empresa almeja ser e o que pretende alcançar a longo prazo. Desta forma, ao conceituar uma visão, a empresa está dando uma descrição ideal de como ela deseja estar no futuro (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

O processo de desenvolvimento da Visão é tão importante quanto seu resultado, pois as visões se conceituam melhor na linguagem dos protagonistas da ação e a Visão ajuda a focar o processo de planejamento estratégico e, portanto, precisa ser desenvolvida antes que o planejamento aconteça (MACHADO, 2009).

#### 2.2.4 Princípios e Valores

Crenças e costumes organizacionais desenvolvem os valores individuais de cada empresa. Na percepção de Oliveira (2009), esses valores representam o conjunto dos princípios e crenças essenciais de uma empresa, bem como fornecem suporte para a tomada de decisões. Sendo assim, os valores agem como delimitadores dentro dos quais as decisões são tomadas.

De acordo com Machado (2009), os valores promovem a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão, resultando no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos Valores de uma organização permite predizer o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros.

### 2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

A análise do ambiente interno e externo à empresa é muito importante para o delineamento das estratégias e do plano de ação. Esta análise permite determinar o ambiente no qual a empresa está inserida e quais são suas características favoráveis e desfavoráveis para atuar neste ambiente.

Para Nogueira (2011), no ambiente interno devem ser levadas em conta todas as áreas da empresa: desde a área do marketing até a área de produção. Verificar e comparar seus pontos fortes e fracos com seus concorrentes diretos, concorrentes em potenciais ou até mesmo entre as diversas áreas de sua empresa é um dos principais objetivos desta avaliação.

Na visão de Daychoum (2007), diversos fatores externos podem alterar o desempenho da empresa, sendo que elas podem ser representadas por ameaças e oportunidades. Para o autor, tais fatores não são controláveis pelos gestores, o que leva às oportunidades e ameaças serem equivalentes a todas as organizações que estão estabelecidas no mercado. Por este fato, é extremamente necessário que o gestor da organização esteja atualizado em relação às mudanças do ambiente externo pois, assim, ele buscará vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

Existem diversas abordagens de análise do ambiente externo à empresa que são recorrentemente utilizadas. Neste artigo, serão apresentadas e aplicadas a análise de SWOT e Análise Slack (Matriz Importância-Desempenho). Em conjunto, elas providenciam uma análise ampla do ambiente no qual a empresa está inserida.

#### 2.3.1 Análise Slack - Matriz Importância-Desempenho

Em 1994, Nigel Slack desenvolveu um método de análise do ambiente externo pela avaliação de fatores competitivos e comparando-os e relacionando-os com o desempenho em relação à concorrência e à importância desses fatores para os clientes. Segundo Slack (1994), os fatores competitivos podem ser classificados em três categorias: ganhadores de pedidos, qualificadores e pouco importantes.

Esta classificação leva em conta a importância dada pelos clientes aos fatores. Aqueles considerados ganhadores de pedidos são os que proporcionam vantagens competitivas para a empresa, sendo considerados muito importante pelos clientes. Os critérios qualificadores são aqueles que, no mínimo, devem estar no nível da concorrência. E, os pouco importantes são aqueles fatores baseados apenas no ramo de atuação da empresa, aos quais os clientes não atribuem muito valor (ALVES et al., 2014).

A importância dada pelos clientes, quando comparadas ao desempenho da empresa em relação à concorrência, gera a matriz importância-desempenho da análise de Slack. Sendo que a empresa pode estar melhor, igual ou pior do que a concorrência em cada atributo. A partir dessa matriz, é possível verificar em quais pontos a empresa precisa atuar para manter ou melhorar sua competitividade.

Conforme definido por Slack (1994), a matriz se divide em zonas nas quais os fatores competitivos se distribuem e, dependendo do seu desempenho em relação ao valor dado pelo cliente, irão requerer ações diferentes. Na Figura 1 é possível ver uma representação da matriz proposta por Slack.

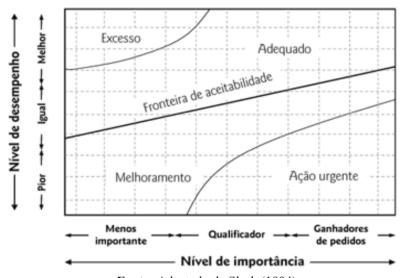


Figura 1 - Matriz Importância-Desempenho.

Fonte: Adaptado de Slack (1994).

A zona "Adequado" é aquela na qual é desejado que todos os atributos estejam sendo o objetivo de programas de melhorias. Já a zona "Melhoramento" engloba os atributos candidatos a melhorias, porém sem urgência. Na zona "Ação urgente" estão aqueles que prioritariamente necessitam de melhorias, indicando que a empresa está pior do que a concorrência em fatores muito importantes para os clientes. E, por último, na zona "Excesso" estão atributos que não são tão valorizados pelos clientes, porém a empresa atua muito bem (Slack, 1994).

#### 2.3.2 Análise e matriz *SWOT*

Compreender o ambiente de negócios é essencial para um processo de planejamento estratégico. Entre as ferramentas mais importantes para facilitar tal entendimento é a análise SWOT (HILL E WESTBROOK, 1997; AKIYOSHI E KOMODA, 2005; YING, 2010). A

principal vantagem dessa análise é sua forma simples de ser aplicada, que derivou o uso progressivo em organizações líderes e comunidades acadêmicas (GHAZINOORY, ABDI, E AZADEGAN-MEHR, 2011).

A análise SWOT é uma ferramenta clássica de análise estratégica para a gestão estratégica, proposta primeiramente por Kenneth Andrews (1971), sendo o primeiro estudioso de teoria estratégica que explicou a adaptação estratégica entre recursos e capacidade da empresa e o ambiente externo (YING, 2010). Ela é uma ferramenta de planejamento estratégico amplamente utilizada no processo de tomada de decisão, fornecendo dados úteis para mensurar os principais fatores internos e externos que são importantes para atingir as metas em questão (PAHL E RICHTER, 2007; GRIFFIN, 2009).

A análise SWOT é realizada por meio do conhecimento de seu ambiente de negócios interno e externo ao fazer planos e tomar decisões, a fim de alcançar objetivos por meio do planejamento estratégico (PALIWAL, 2006; PHADERMRODA; CROWDER; WILLS, 2019). Os pontos Fortes e as Fraquezas são fatores internos, que podem ser controláveis e que suportam ou obstruem organizações para alcançar sua missão, respectivamente. Por sua vez, as Oportunidades e Ameaças são os fatores externos, incontroláveis, que permitem ou desabilitam as organizações a cumprir sua missão (DYSON, 2004; PAHL E RICHTER, 2007; GRIFFIN, 2009).

As variáveis controláveis estão relacionadas com ambiente interno. Aquelas identificadas como "forças" são as aptidões mais fortes da empresa que constituem um dos fatores chaves para o crescimento da mesma. Já as "fraquezas" são as características que interferem e prejudicam de algum modo o andamento do negócio, podendo prejudicar também o meio produtivo, caso não se tome nenhuma medida mitigadora.

Para construção da análise SWOT, é utilizada a análise do ambiente interno e externo à empresa. A matriz se baseia em um quadro com dois eixos horizontais, compostos respectivamente pelos fatores internos e externos, e dois eixos verticais, que correspondem aos aspectos positivos e negativos da organização. Os interceptos de cada cruzamento identificam as quatro variáveis estudadas nesta análise. A Figura 2 ilustra a análise SWOT.

Ajuda Atrapalha

S

Variáveis Controláveis

Controláveis

Variáveis Incontroláveis

Ameaças

Figura 2 - Análise SWOT.

Fonte: Adaptado de Ferrel et al. (2000)

A partir desta primeira análise *SWOT*, é possível realizar um cruzamento entre as oportunidades ou ameaças externas frente aos pontos fortes e às fraquezas internas do empreendimento. Posteriormente, é possível delimitar estratégias focando nos pontos críticos da empresa. A resultante desta análise é a matriz *SWOT* cruzada, proposta pela primeira vez por Heinz Weihrich (1982).

Esta segunda matriz identifica a força da relação de cada fator interno com os fatores externos, atribuindo pontuações para identificar as relações fortes e fracas. A posição do quadrante com a maior pontuação considerada indicará o caminho estratégico que a empresa deverá seguir (ARAUJO E SILVA, 2016). Weihrich (1982) identificou as quatro abordagens estratégicas dependendo da combinação dos elementos analisados em cada quadrante, conforme apresentado na Figura 3.

Lista de Pontos
Fracos

Lista de Pontos Fortes

Lista de Ameaças

Sobrevivência

Manutenção

Lista de Oportunidades

Crescimento

Oportunidades

Figura 3 - Matriz SWOT Cruzada.

Fonte: Adaptado de Weihrich (1982).

A análise desta matriz SWOT tem foco em delimitar estratégias para manter pontos fortes, minimizar a intensidade de pontos fracos, aproveitar oportunidades e proteger-se de ameaças (AZEVEDO, COSTA, 2001). Portanto, procura-se adotar estratégias para sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento de uma organização de acordo com as suas características (AZEVEDO, COSTA, 2001, FERNANDES, 2012).

Ao identificar os fatores nesses quatro campos, a organização pode reconhecer seu núcleo de competências para a tomada de decisões, planejamento e delineamento de suas estratégias (PHADERMRODA, CROWDER, WILLS, 2019). A estratégia do tipo "Sobrevivência" busca minimizar tanto as fraquezas quanto às ameaças, uma vez que esta combinação pode ser nociva para o empreendimento. Já, a estratégia do tipo "Crescimento" visa atacar os pontos fracos de forma a conseguir atuar nas oportunidades que o ambiente externo oferece. Por outro lado, a estratégia do tipo "Manutenção" busca manter seus pontos fortes de maneira a preservar sua vantagem competitiva. E, por fim, na estratégia do tipo "Desenvolvimento" a empresa utiliza os seus pontos fortes para ganhar força perante as oportunidades.

#### 2.4 DELINEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

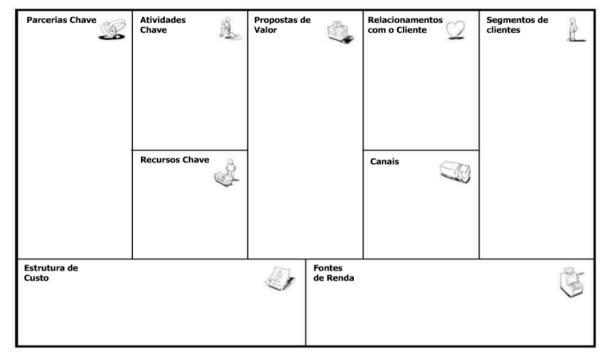
Para o delineamento das estratégias foi utilizada a ferramenta 5W2H, também conhecida como plano de ação. O 5W2H é uma planilha utilizada na elaboração do plano de ação para solucionar o problema priorizado (MORAIS et al., 2015; NUNES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017). Nesta planilha (método 5W2H), cada uma das colunas é intitulada por palavras de pergunta na língua inglesa, pois é de onde vem o nome da ferramenta: Por quê? (Why), O quê? (What), Quem? (Who), Quando? (When), Onde? (Where), Como? (How) e Quanto? (How much) (MAICZUK E ANDRADE JÚNIOR, 2013).

Logo, é mais fácil implementar o plano de ação através da definição clara de métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos (SILVA; MEDEIROS; VIEIRA, 2017). Para cada problema identificado, analisado e priorizado, é necessário desenvolver um plano de ação específico para resolvê-lo (NUNES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

#### 2.5 BUSINESS MODEL CANVAS – BMC

No decorrer dos anos, a relação de equilíbrio entre cliente e fornecedor alterou-se em decorrência da evolução da economia mundial relacionada ao desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e computação e a abertura do comércio global (TEECE, 2010). A apresentação deste novo ambiente ampliou a demanda das empresas a considerarem tão importante quanto o método de abordagem do cliente, a maneira de capturar valor, pela mesma, fomentando o desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores (TEECE, 2010; OROFINO, 2011; MACEDO *et al.*, 2013).

O denominado "Business Model Canvas - BMC" é uma ferramenta de gerenciamento estratégico para empreendimentos. Ela auxilia no desenvolvimento de esboços e versões finais de modelos de negócio, tanto para um novo empreendimento, quanto para uma empresa que já está na ativa. Trata-se de um mapa visual que otimiza a visualização e compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em um total de nove (Quadro 1) importantes blocos para o detalhamento de um negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; DORF; BLANK, 2012).



**Quadro 1** - Ferramenta *Business Model Canvas* – BMC.

Fonte: Osterwald e Pigneur (2011).

A ferramenta consiste em um mapa visual que irá orientar a empresa no desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Com o BMC é possível alinhar e ilustrar as ideias, o que assegura que uma melhor compreensão entre todos os integrantes da equipe de modelagem de negócio sobre o cenário atual e futuro do empreendimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, OROFINO, 2011).

Diversos atores participam direta ou indiretamente do empreendimento, tais como: parcerias chave, atividades chaves, recursos chave, propostas de valor, relacionamentos com o cliente, segmentos de cliente, canais, estrutura de custo e fontes de renda. Todos estes devem aparecer no canvas. O intuito de validar essas variáveis no BMC é aumentar a probabilidade de sucesso, além de diminuir a probabilidade de enviesamento do empreendedor sobre o modelo.

A partir destas ferramentas apresentadas, foi determinado um planejamento estratégico para a empresa em questão, conforme apresentado na metodologia a seguir.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

A pesquisa foi realizada em uma loja de açaí, localizada na cidade de Aracati, litoral do Estado do Ceará. Posteriormente à escolha do empreendimento, foi necessário fazer um levantamento e consulta ao referencial bibliográfico, utilizando informações disponíveis em base de dados (*Scopus, Elsevier e Emerald*), com o intuito de caracterizar e melhor desenvolver o estudo.

O processo de descrição do que é e para o que serve a pesquisa bibliográfica, permite entender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo determinam, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a avaliar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica. (LAKATOS, MARCONI, 2001).

Além disso, diversas fontes de evidências foram coletadas para avaliar a utilidade da metodologia. Referindo-se a diversas fontes que ajudaram o estudo para garantir a confiança e veracidade dos dados coletados (WIREDU, 2012). Vale salientar, que o estudo em questão, é caracterizado como estudo de caso.

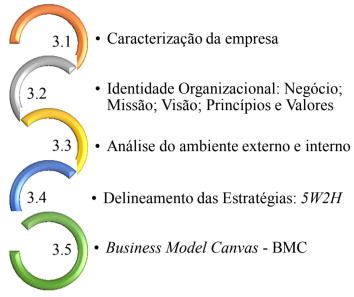
O estudo de caso tem função de pesquisar, por isso é compreendido como uma forma metodológica ou uma saída de estudo, definida pelo interesse em casos individuais. Ele centraliza a caracterização de um caso específico, delimitado, encorpado, contextualizado, tendo o tempo e o lugar como variáveis essenciais para realização pela busca de informações (RODRIGUES; PEREIRA; OLIVEIRA, 2017).

Foram realizadas 4 visitas *in loco* na empresa, realizando perguntas ao proprietário e seus respectivos colaboradores, coletando os dados necessários para entender a parte administrativa e produtiva do empreendimento. Foram realizadas 7 entrevistas, uma com o proprietário e uma com cada colaborador. As entrevistas foram realizadas conforme roteiro semiestruturado apresentado no Apêndice 1, deixando aberto para comentários advindos dos entrevistados.

Foram realizadas visitas "*in loco*" durante os meses de setembro à novembro de 2019, na loja de açaí, realizando um levantamento da comercialização do(s) produto(s) e derivado(s), coletando os dados necessários para entender como funciona sua comercialização na cidade.

A metodologia aplicada tem como intuito auxiliar o pesquisador a atingir os objetivos propostos e apresentar conjecturas que venham trazer respostas. A seguir, a metodologia adotada é apresentada através do processo de atividades descritos na Figura 5.

Figura 5 - Atividades desenvolvidas na metodologia.



**Fonte:** Autor (2019).

Em um primeiro momento caracterizou-se a empresa para estabelecer a identidade organizacional (Müller, 2014), e posteriormente, realizou-se a análise do ambiente externo e interno para aplicação da matriz *SWOT*. Por fim, delineou-se um plano de ação com aplicação da metodologia apresentada *5W2H* e estabeleceu-se o *Business Model Canvas* – BMC, para consolidar o planejamento e restabelecer a conexão com as características do empreendimento. Toda metodologia utilizada foi aquela apresentada na seção 2 – Referencial teórico.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos da aplicação das ferramentas descritas anteriormente, conforme segue: 4.1 Caracterização da empresa; 4.2 Identidade organizacional: Negócio; Missão; Visão; Princípios e Valores; 4.3 Análise do ambiente externo e interno; 4.4 Delineamento das estratégias: 5W2H; e 4.5 Business Model Canvas - BMC.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada foi inaugurada no dia 07 de maio de 2017; tem como nome fantasia Açaí do Biel, com sua sede em Aracati, cidade do interior do Estado do Ceará. Atualmente, conta com 4 funcionários, sendo 1 na parte da direção (gerente) e os outros 3 colaboradores. O gerente fica responsável do caixa da empresa e os outros 3 colaboradores ficam responsáveis pelos serviços de limpeza, organização do espaço e abastecimento dos freezers com os insumos (20 sabores diferentes de gelatos).

# 4.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: NEGÓCIO; MISSÃO; VISÃO; PRINCÍPIOS E VALORES

O empreendimento não possuía uma identidade organizacional. Desta forma, estabeleceu-se a identidade organizacional descrita no Quadro 2, com aspectos definidos pela empresa interessada em estruturar seu planejamento estratégico.

Quadro 2 - Identidade Organizacional da empresa Açaí do Biel.

MACRO- ASPECTOS	ASPECTOS	DESCRIÇÃO				
Definição do	Descrição	Empresa de venda de gelatos, tendo os seguintes sabores: açaí; morango sem lactose; manga sem lactose; ovomaltine; chocolate belga (70%); morango (Danoninho); ninho; ninho trufado; menta com chocolate; cupuaçu; tapioca; avelã (nutella); iogurte grego; morango mesclado; energético – amendoim; torta de limão; banana flambada; frutas vermelhas; prestígio; oreo;				
Negócio	Negócio restrito	Venda de gelatos na cidade de Aracati - Ceará, escoando a venda de seus produtos para os habitantes da cidade e para os turistas;				
	Negócio amplo	Serviço de alimentação saudável e nutritiva, através da venda de diversos tipos de gelatos.				
	Slogan	"O melhor açaí, é o do Biel!";				
Missão	-	Promover a comercialização de produtos alimentícios deliciosos e elevado padrão de de qualidade, que contribuam para uma alimentação saudável, gerando oportunidades de negócios para o empreendimento.				
	Respeito	Respeito à individualidade e preferências dos clientes;				
	Eficácia e transparência	Eficácia e transparência na gestão mostrando ao cliente que os produtos e o serviço oferecido são de qualidade;				
Princípios e Valores	Compromisso	Compromisso com programas sociais e comunidade;				
	Responsabilidade	Responsabilidade com a qualidade dos produtos nas etapas do processo (recebimento na empresa até a compra pelo cliente);				
Visão de Futuro	-	Até 2025, ser a maior referência em vendas de gelatos no litoral cearense, garantindo a satisfação dos clientes com produtos inovadores e de qualidade.				

**Fonte:** Autor (2019).

Posteriormente à realização da identidade organizacional, observou-se que a empresa tem foco no capitalismo consciente, movimento que apresenta uma forma diferente de se operar no modelo capitalista, sem que o lucro seja apenas o grande e único objetivo.

Além disto, ressalta-se que os aspectos citados como valores: respeito; eficácia e transparência foram estabelecidas pelo empreendimento em relação às suas intenções junto ao seu público alvo.

#### 4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

#### 4.3.1 Matriz importância-desempenho

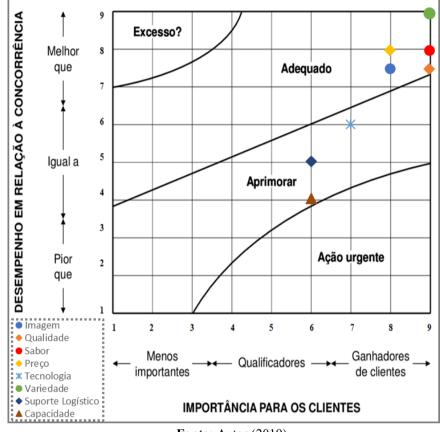
Para elaboração da matriz importância-desempenho proposta por Slack (1994) e apresentada no capítulo 2, foram considerados os seguintes fatores, julgados relevantes para o setor analisado: Imagem (reputação), Qualidade, Sabor, Preço, Tecnologia, Variedade (Quantidade de sabores e produtos), Suporte Logístico e Capacidade da empresa. O Quadro 3 apresenta os valores coletados para importância aos clientes e desempenho em relação à concorrência

Quadro 3 - Importância e desempenho da empresa.

Fator Competitivo	Importância para os clientes	Desempenho em relação à concorrência
Imagem	8	7,5
Qualidade	9	7,5
Sabor	9	8
Preço	8	8
Tecnologia	7	6
Variedade	9	9
Suporte Logístico	6	5
Capacidade	6	4

**Fonte:** Autor (2019).

A escala de importância para os clientes considerada foi de 1 (nada importante) a 9 (muitíssimo importante). Já para o desempenho, considerou-se de 1-3 (pior do que a concorrência); 4-6 (igual à concorrência) e 7-9 (melhor que a concorrência). A partir desses dados, obteve-se a matriz importância-desempenho apresentada no Quadro 4.



Quadro 4 - Matriz Importância-Desempenho de Slack para a empresa Açaí do Biel.

**Fonte:** Autor (2019).

Nota-se que todos os fatores considerados são classificados, de acordo com Slack (1994), como ganhadores de clientes, pois todos esses fatores elencados colaboram para a entrega de um produto com qualidade. Desta forma, é importante trabalhar em todos eles para se destacar no mercado.

Os fatores Capacidade, Suporte Logístico, Tecnologia, encontram-se na zona de *Aprimorar*, necessitando atenção, pois a entrega por um produto de qualidade reflete no ganho de novos clientes. Além disso, a empresa não opera na sua capacidade total, pois não funciona no turno da manhã, podendo aproveitar essa ociosidade para aumentar a variedade de produtos e o aumento de receitas (gastos e lucros).

Quanto ao desempenho desses fatores, a imagem, a Qualidade, o Sabor, a Variedade e o Preço encontram-se dentro do nível "adequado", sendo necessário apenas a sua manutenção, sendo os fatores mais importantes no ponto de vista dos clientes.

Em síntese, a análise da matriz-importância de Slack conduz à ações voltadas à melhorar e investir na capacidade de armazenagem dos insumos, investir em tecnologia para que a

empresa a um curto prazo consiga processar sua matéria prima, com isso, eliminaria transtornos ocasionados da logística.

#### 4.3.2 Aplicação da Análise e Matriz SWOT

Após aplicação dos conceitos descritos no referencial teórico, foi obtida a análise de SWOT. A seguinte análise foi elaborada utilizando como suporte a ajuda do proprietário da empresa, para determinação do ambiente interno e externo. As ferramentas aplicadas nas seções anteriores serviram como base para obter os pontos mais importantes que ajudam e atrapalham vindos do ambiente externo.

Quadro 5 - Matriz SWOT.

	AJUDA	ATRAPALHA
AMBIENTE INTERNO	<ul> <li>Controle de qualidade dentro da loja;</li> <li>Açaí saudável (sem misturas);</li> <li>Mix de produtos;</li> <li>Aplicativo próprio e cartão fidelidade;</li> <li>Produtos de qualidade;</li> <li>O proprietário faz cursos para criar novos produtos.</li> </ul>	<ul> <li>Alguns funcionários não sabem tratar os clientes;</li> <li>Falta de equipamentos na estrutura;</li> <li>Ambiente antigo (precisa de reforma);</li> <li>Risco de contaminação no transporte (Fortaleza à Aracati);</li> <li>Capital baixo.</li> </ul>
AMBIENTE EXTERNO	<ul> <li>Cidade turística (praias);</li> <li>Eventos turísticos (carnaval, semana santa feriados prolongados);</li> <li>Mercado em expansão;</li> <li>Cidade universitária;</li> <li>Clima (verão o ano inteiro).</li> </ul>	<ul> <li>Inverno intenso (as pessoas não comprariam açaí);</li> <li>Ambiente alugado (o dono pode romper o contrato);</li> <li>Falta de insumos (açaí e sorvetes);</li> <li>Aumento da concorrência;</li> <li>Crise financeira no país.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

Na matriz do Quadro 5, verifica-se que existe um número superior de fatores que ajudam a organização e estes devem ser altamente considerados. Pela análise interna, verificou-se que, dentre as forças, há principalmente uma busca pela qualidade e inovação dos produtos. A inovação é fator essencial para o proprietário, pois ele está em constante imersão (cursos) para

agregar valor aos seus produtos existentes (elaboração de produtos diferenciados da concorrência).

O dono do empreendimento pontuou o que "atrapalha" o crescimento mais rápido da sua loja. Ele pontua que a falta de capital é um dos principais fatores, pois ele opera, atualmente, com que ele gera de receitas. Outro fator que ele destacou foi o risco de contaminação, pois os gelatos são transportados (em caixas térmicas) no seu carro para a loja, localizada em Aracati.

Para avaliar a relação entre todos os fatores, foi elaborada a matriz SWOT cruzada. Considerou-se um peso de 9 para os cruzamentos de forte relação, 3 para média relação e 1 para pouca relação. Também se limitou a cinco itens para cada fator (pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades) de forma que os quadrantes da matriz cruzada ficassem com o mesmo tamanho. Para isso, considerou-se aqueles com maior importância e, quando possível, agregou-se alguns pontos que se relacionavam.

A relação foi considerada forte quando o atributo interno (fraqueza ou força) poderia atuar diretamente nas oportunidades e ameaças, de forma positiva ou negativa. À medida que o impacto do atributo diminuía no ambiente externo, atribuiu-se 3 ou 1. A matriz resultante desta análise está representada no Quadro 6.

Quadro 6 - Matriz SWOT Cruzada.

			AMBIENTE EXTERNO									
[				OPORTUNIDADES				AMEAÇAS				
			Cidade turística (praias);	Eventos turísticos (carnaval, semana santa feriados prolongados);	Mercado em expansão;	Cidade universitária;	Clima (verão o ano inteiro).	Inverno intenso (as pessoas não comprariam açaí);	Ambiente alugado (o dono pode romper o contrato);	Falta de insumos (açaí e sorvetes);	Aumento da concorrência;	Crise financeira no país.
		Controle de qualidade dentro da loja;	9	9	9	9	1	1	1	1	1	3
	S	Açaí saudável (sem misturas);	9	9	9	9	1	1	1	1	1	3
	FORÇAS	Mix de produtos;	9	9	9	9	1	1	1	9	3	9
ERNO	Ĭ	Aplicativo próprio e cartão fidelidade;	9	9	9	9	1	1	1	9	9	3
EINI		Produtos de qualidade.	9	9	9	9	1	1	1	3	9	9
AMBIENTE INTERNO		Alguns funcionários não sabem tratar os clientes;	9	9	1	9	1	1	1	1	1	1
AMB	ZAS	Falta de equipamentos na estrutura;	9	9	9	9	1	1	1	9	1	9
	FRAQUEZAS	Ambiente antigo (precisa de reforma);	3	3	9	3	3	1	9	1	1	9
	FR/	Risco de contaminação no transporte (Fortaleza à Aracati);	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1
		Capital baixo.	1	1	1	1	1	1	3	3	1	9

Ameaças vs Fraquezas = 69	Legenda:
Oportunidades vs Fraquezas = 99	9 - Forte relação
Ameaças vs Forças = 83	3 - Média relação
Oportunidades vs Forças = 185	1 - Baixa relação

Fonte: Autor (2019).

A partir do somatório de cada quadrante, foi possível verificar qual o direcionamento tomar para delimitar um plano de ação. O somatório do quadrante "oportunidades versus fraquezas" obteve a maior pontuação. Desta forma, a postura estratégica do tipo "Desenvolvimento" é indicada. Essa matriz mostra onde o empreendimento tem que dedicar mais atenção, ressaltando que não se deve desconsiderar os demais pontos.

A matriz foi elaborada com a mesma quantidade de "Forças", "Fraquezas", "Oportunidades" e "Ameaças", com intuito de não existir discrepância nos valores obtidos. Sendo assim, é indicado atuar nas fraquezas, principalmente no treinamento de seus

funcionários, para que os mesmos atuem da melhor forma no que se diz respeito ao tratamento ao cliente, peça chave no desenvolvimento de qualquer empreendimento. O "capital baixo" foi outro ponto observado, pois a empresa se limita a operar com o que ela vende, consequentemente, os retornos serão a um prazo mais longo, onde os investimentos em estruturas e maquinários estão atrelados a entrada desse capital.

O resultado da matriz *SWOT* cruzada vai ao encontro dos resultados obtidos com a análise do ambiente externo e consolidou o caminho adequado a se seguir. Ademais, a inserção de estratégias de *marketing* quanto aos benefícios também é adequada. Essa ação pode ajudar a empresa a se consolidar nesse mercado. Vale salientar que as "fraquezas" da empresa serão discutidas com mais afinco, no plano de ação: *5W2H*.

#### 4.4 DELINEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS: 5W2H

Como analisado e definido pelas análises anteriores, as "fraquezas" têm preocupado a direção da empresa, e com o intuito de resolver o problema utilizou-se o plano de ação: 5W2H apresentado no Quadro 7, com o intuito de reduzir ou eliminar as causas do potencial efeito exposto.

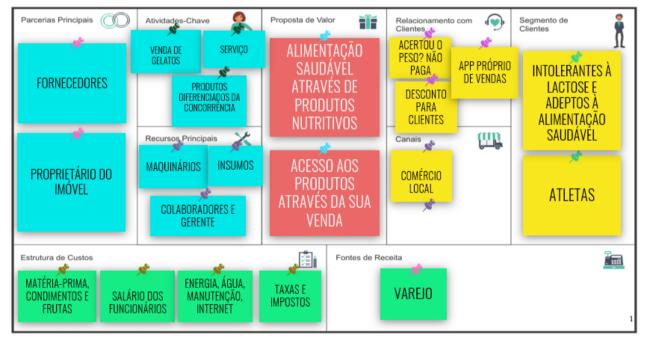
**Quadro 7** - Plano de Ação *5W2H*.

		5W	2Н			
What (O que)	Why (Por que) Where (Onde) When (Quando) Who (Quem) How (Como)			How much (Quanto Custa)		
Alguns funcionários não sabem tratar os clientes	Melhorar o atendimento	Na loja	Mensalmente	Colaboradores	Fazer treinamentos no turno da manhã (não há funcionamento do estabelecimento nesse turno) na última semana do mês (definir data pertinente a maioria)	-
Falta de equipamentos na estrutura	Aumentar a capacidade de insumos	Na loja	Quando necessário	Proprietário	Tentar viabilizar com bancos uma forma de liberar recursos para reformar o prédio	O preço irá oscilar de acordo com o equipamento a ser comprado
Ambiente antigo (precisa de reforma)	Melhorar a estética do ambiente	Dependências da loja	Anualmente	Equipe especializada	Negociar com o proprietário do imóvel uma maneira de reformar a loja, embutindo o valor no aluguel e/ou da melhor forma que ele achar pertinente	O preço irá oscilar de acordo com material necessário
Risco de contaminação no transporte (Fortaleza à Aracati)	Evitar desperdício da matéria-prima	No transporte de Fortaleza à Aracati	Quando estiver transportando os insumos	Proprietário	Buscar os insumos de manhã (o mais cedo possível) ou à tarde (no final), pois altas temperaturas aumentam a probabilidade de contaminação dos produtos	-
Capital baixo	Viabilizar empréstimo	Bancos	Quando tiver margem	Proprietário	Viabilizar com os bancos uma formar de liberar recursos	O valor do empréstimo

O plano de ação 5W2H englobou as "fraquezas" mencionadas na análise de SWOT da empresa. A metodologia 5W2H estabeleceu estratégias de gerenciamento com propostas e métodos de controle, onde foi definido o que deverá ser feito, justificando, e indicando a pessoa responsável, com prazo, local, procedimento e uma estimativa de custo para que as operações ocorram de forma mais clara e objetiva.

#### 4.5 BUSINESS MODEL CANVAS - BMC

Uma das vantagens do BMC é a sua apresentação em apenas uma folha, colaborando para a visualização do negócio em um cenário de fácil compreensão no que se pretende fazer, ou até mesmo do que está sendo realizado. Assim, o planejamento estratégico delineado nas seções anteriores foi resumido no BMC apresentado no Quadro 8.



**Quadro 8 -** Business Model Canvas - BMC.

**Fonte:** Autor (2019).

O BMC é de fácil aplicabilidade e entendimento pelas pessoas que o visualizam, além de ser autoexplicativo, pois os principais dados do empreendimento têm que se encaixar nos tópicos abordados pelo BMC. Destaca-se que a empresa optou por atender um novo segmento de cliente, além dos adeptos a esse tipo de alimento, ela busca atender pessoas intolerantes à lactose, adeptos à alimentação saudável e atletas de uma forma geral.

Além disso, os fornecedores e o proprietário do imóvel são seus parceiros principais, pois sem eles o empreendimento não estaria em funcionamento. Como proposta de valor, a empresa propõe no BMC levar a alimentação saudável para toda a população através dos seus produtos.

Com isso, a estruturação do *Business Model Canvas* servirá de guia para a direção do empreendimento, sendo um mapa do negócio que poderá ajudar no aditamento das estratégias da empresa. O BMC coloca a diretoria em uma situação clara e sintetizada de como ela gera e entrega um valor aos seus clientes, permitindo a percepção de deficiência no processo produtivo e de comunicação com o usuário.

# **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal deste trabalho, elaborar um planejamento estratégico para a loja de Açaí situada no litoral cearense, foi atingido. Para tal, se utilizou de metodologias amplamente consolidadas nesta área, como a definição da identidade organizacional, ferramentas de análise do ambiente externo, Matriz de Importância-Desempenho e análises SWOT.

Quanto à Identidade Organizacional, a empresa não possuía estas definições previamente a este estudo de caso. Sendo assim, foi realizado na primeira etapa a identificação e definição do negócio, missão, visão e valores. Esta consolidação ajuda a empresa a se reconhecer e se identificar com seus funcionários e clientes, além de estabelecer um caminho pelo qual se deseja seguir.

O planejamento estratégico realizado trouxe ferramentas atuais de gestão de negócio e delineamento de estratégias como o *Business Model Canvas* - BMC, *5W2H*. Estas ferramentas auxiliam a empresa a acompanhar e implementar as ações derivadas da análise do ambiente. Salienta-se que as mesmas devem ser sempre revistas e ajustadas quando necessário.

Conclui-se que, o planejamento estratégico é de grande importância e utilidade para as empresas. Embora seja um artificio antigo, seu uso não deve ser descontinuado. Ficou evidente neste estudo de caso que o seu resultado é benéfico para delimitar as ações e objetivos estratégicos, além de complementar as ferramentas atuais.

# REFERÊNCIAS

ABIS. Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes. Estatísticas. Produção e consumo de Sorvetes no Brasil. Disponível em: <a href="http://www.abis.com.br/estatistica">http://www.abis.com.br/estatistica</a> producaoeconsumodesorvetesnobrasil.html. Acesso em: 05 nov. 2019.

AKIYOSHI, M.; & KOMODA, N. An analysis framework of enterprise documents for business strategy design. *In:* International conference on intelligent agents, web technologies and internet commerce, vol. 1, p. 65–69, 2005.

ALVES, B.S.; SANTOS, J.L.; NETO, J. F. S. (2014). Aplicação da Matriz Importância x Desempenho em uma empresa de transporte: uma análise na perspectiva do cliente. XXXIV ENEGEP, 2014.

ANSOFF, H.I. Critique of Henry Mintzberg's "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management". Strat. Manag. Journal, v. 12, p. 449–461, 1991.

ARAUJO, G.F.; SILVA, A.B. (2016). **Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT:** Um estudo de caso em uma empresa farmacêutica em Natal/RN. XXXVI ENEGEP, 2016.

ARMSTRONG, J.S. **The value of formal planning for strategic decisions:** review of empirical research. Strat. Management Journal, v.3, p.197–211, 198, 1982.

AZEVEDO, M.C.; COSTA, H.G. Métodos para avaliação da postura estratégica. Caderno de **Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 2, abril/junho 2001.

BROOME, M.; BOWERSOX, D.; RELF, M. A new funding model for nursing education through business development initiatives. **Journal of Professional Nursing**, v. 34(2), p.97–102, 2017.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento.** Brasport Livros e Multimídia, ed. 3, Rio de Janeiro, 2007.

DORF, B., BLANK, S. The Startup Owner's Manual – the Step-by-Step Guide for

DYSON, R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European Journal of Operational Research, v. 152, p. 631–640, 2004.

ELBANNA, S.; ELSHARNOUBY, T.H. Revisiting the relationship between formal planning process and planning effectiveness: do organizational capabilities and decision-making style matter? Int. J. Contemp. Hosp. Management, v. 30, p. 1016–1034, 2018.

FASCIONI, Lígia. **DNA empresarial:** identidade corporativa como referência estratégica. São Paulo: 2010. 168 p.

FERNANDES, D.R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.

FERRELL. O. C. et al. Estratégia de marketing. São Paulo: Atlas, 2000, 306p.

WIREDU,G.O. Information systems innovation in public organisations: an institu-tional perspective, Inf. Technol. People, v. 25 (2), p. 188–206, 2012.

GHAZINOORY, S.; ABDI, M.; AZADEGAN-MEHR, M. SWOT **methodology:** A state-of-the-art review for the past, a framework for the future. Journal of Business Economics and Management, v. 12, p. 24–48, 2011.

GRIFFIN, R.W. 2009. Management, 10th ed. South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio.

HILL, T., & WESTBROOK, R. SWOT **analysis:** It's time for a product recall. Long Range Planning, v. 30, p. 46–52, 1997.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KACHANER, N.; KING, K.; STEWART, S. Four best practices for strategic planning. Strategy & Leadership, v. 44 (4), p.26-31, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2001.

LEMOS, P. M.; PINTO, F. R. T.; ZOTES, L. P.; FRIDMAN, S. Gestão Estratégica de Empresas. Rio de Janeiro. FGV, 2012.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C.; RODRIGUES, R. A. M. **Gestão Estratégica.** Rio de Janeiro. FGV, 2014.

MACEDO, M. A.; LEZANA, A. G. R.; CASAROTTO FILHO, N.; CAMILLO, M. G. D. **Bussines Model Canvas:** a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. *In:* SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 10. 2013, Rezende/RJ, p.1-13.

MACHADO, D. S. 2009. **FILOSOFIA INSTITUCIONAL:** missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <a href="http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf">http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf</a>. Acesso em: 19 de out. 2019.

MAICZUK, J.; ANDRADE JÚNIOR, P.P. Application of quality and productivity improvement tools in productive processes: a case study. (*In* Portuguese). Qual. Web Mag., v. 14, p. 1-14, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. Administração para empreendedores. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

- MORAIS, M.O.; BREJÃO, A.S.; COSTA NETO, P.L.O.; RAYMUNDO, H.; REIS, J.G.M.; VENDRAMETTO, O.; ABRAHAM, E.; PARIZI, C.C.; MACHADO, S.T.; SILVA, H.R.O. (2015). **Knowledge and quality for continuous improvement of production processes.** IFIP Adv. Inf. Commun. Technol. 194-201.
- MÜLLER, C. J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- NOGUEIRA, C.R.D.A.T.; ALMEIDA, M.R.D.; A. **Plano de negócios e planejamento estratégico: ferramentas que geram vantagem competitiva.** Uma abordagem sobre o BSC enquanto ferramenta estratégica aplicada à Escola do Design. Trabalho apresentado ao 8º Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011.
- NUNES, T. V.; BARBOSA, L. C. F. M.; OLIVEIRA, O. J. **Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems.** Journal of Cleaner Production, v. 142, p. 3225-3235, 2017.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico** Conceitos, metodologias e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia, praticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OROFINO, M. A. R. (2011) **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** 233f. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.
- PALIWAL, R. **EIA** practice in India and its evaluation using **SWOT** analysis. Environmental Impact Assessment Review, v. 50(5), p. 492-510, 2006.
- PHADERMRODA, B.; CROWDER, R. M.; WILLS, G. B. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management,** v. 44, p. 194-203, 2019.
- RODRIGUES, A. J. S.; MATOS, A. P.; OLIVEIRA, A. M. **Desafios encontrados pelos docentes na prática de alfabetização.** Saarbrücken, Alemanha: Novas Edições Acadêmicas, 2017. 60p.
- SILVA, S. A.; MEDEIROS, C.F.; VIEIRA, R. K. Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company. Journal of Cleaner Production, v. 150, p. 324-338, 2017.
- SLACK, N. The importance performance matrix as a determinant of improvement priority. International Journal of Operations e Production Management. v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.
- TAPINOS, E.; DYSON, R.; MEADOWS, M. The impact of the performance measurement in strategic planning. **International Journal of Productivity and Performance Management,** v. 54(5/6), p.370–384, 2005.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, v. 43, n. 2–3, p. 172-194, Apr-Jun 2010.

WEIHRICH, H. **The TOWS matrix:** a tool for situational analysis. Long Range Planning, v.15 (2), p.54-66, 192, 1982.

YING, Y. **SWOT-TOPSIS** integration method for strategic decision. *In:* International conference on E-business and E-government. p. 1575–1578, 2010.

# **APÊNDICE**



# UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SISTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO -UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

# QUESTIONÁRIO APLICADO A LOJA DE AÇAÍ

- 01. Qual o ano de fundação da empresa de gelatos? Qual o nome da empresa?
- 02. Quantidade de funcionários na empresa?
- 03. Quantos tipos de produtos são vendidos?
- 04. Qual o horário de funcionamento?
- 05. Quais os dias de funcionamento?
- 06. A empresa tem um Planejamento estratégico?
- 07. Considerações adicionais quem o gestor ache pertinente mencionar e não foi colocado no questionário.