



ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA PADARIA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DO CARIRI-PB.

Priscila Thais de Sousa Brito (UFCG) britopriscila873@gmail.com
Verônica Thaís da Cruz Santos (UFCG) veronica.thais14@gmail.com
Marciely Mendes Lima (UFCG) marciellymendes1@gmail.com
Rodrigo Silva de Moura (UFCG) rodrigossilva12363@gmail.com
Fernanda Santos Souza (UFCG) nandasantosj3@gmail.com

Resumo

O presente estudo tem como objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a Padaria Pão Nobre, localizada na cidade de São João do Cariri-PB, onde através do mesmo foi possível proporcionar ao gerente da empresa uma ótima ferramenta de gestão e de tomada de decisão. A proposta de planejamento estratégico utilizada segue algumas fases, são elas: Missão, visão e valores, diagnóstico estratégico, diagnóstico empresarial e plano de ação a fim de alcançar os objetivos.

A partir dos estudos realizados percebeu-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para o negócio por deixar mais claro quais as suas metas, seus objetivos e qual caminho seguir para alcançá-los, de forma que sejam superadas as suas fraquezas e ameaças, como também sejam aproveitadas as suas forças e oportunidades, para assim se manter em um mercado competitivo. O estudo contribuiu para o aprimoramento da gestão empresarial da empresa, foi possível se ter uma melhor percepção do seu estado atual, além de ter mostrado ao gestor a importância de possuir essa ferramenta como instrumento para atingir seus objetivos de forma efetiva.

Palavras-Chaves: Planejamento Estratégico; Plano de Ação; Objetivos.

1. Introdução

Com as constantes mudanças na sociedade e os grandes avanços das tecnologias e da diversidade de produtos disponíveis no mercado, intensificam a importância das organizações estarem sempre preparadas para adaptações no seu processo de gestão. Segundo Rohte (2022)



para as organizações se manterem no mercado competitivo precisam estar atentos nos meros detalhes, dado que os consumidores estão cada vez mais exigentes e buscam por um serviço de qualidade.

Ainda segundo Rohte (2022), devido a estas exigências e as mudanças nos hábitos alimentares da sociedade, surgiu a necessidade das empresas buscarem cada vez mais por melhorias em seus processos e serviços. Para tanto é de suma importância que a empresa tenha um planejamento adequado que auxilie na tomada de decisão, na resolução de problemas e na visualização a acerca de como está o seu negócio.

Para Reginato (2011), o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa de bastante importância, pois a mesma oferece respostas específicas e de maneira ágil, antecipando as mudanças de mercado e proporcionando a empresa uma melhor visualização do caminho a ser seguido para se obter os seus objetivos, como também adaptar a mesma conforme a competitividade.

Em virtude da empresa estudada não possuir um planejamento estratégico, a mesma acaba não tendo uma visão ampla de como está sua participação no mercado. Com isto, a elaboração desse estudo foi considerada importante para colaborar na conjuntura organizacional da empresa, com o intuito de minimizar os riscos de fracasso, além de traçar caminhos ideais para se ter os seus objetivos alcançados.

Para tanto, o presente trabalho tem por objetivo diagnosticar e desenvolver o planejamento estratégico de uma padaria, localizada em São João do Cariri-PB, sendo constituído por quatro fases, sendo elas a definição de sua missão, visão e valores, a utilização do método SWOT e o modelo de negócios canvas para a análise de mercado e o plano de ação 5W2H para atingir os objetivos da empresa.

2. Revisão bibliográfica

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico refere-se ao processo de formulação das metas de longo prazo e dos meios de execução de estratégias organizacionais para as tomadas de decisão e para determinação de sua missão no mercado (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009, p. 30). Na visão de Kaufmann et al. (2013) o planejamento estratégico expõe a visão ideal da empresa, sua missão e quais as estratégias serão adotadas para a obtenção dos objetivos definidos.

Padoveze (2003, p. 28), afirma que o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, sendo o momento onde a empresa formula e reformula suas estratégias levando como



direcionamento sua visão de futuro. Conforme Maximiano (2004, p. 110), o planejamento estratégico engloba toda a organização, definindo a sua relação com o ambiente.

Segundo Lucca (2013) o principal objetivo do planejamento estratégico é a obtenção de lucros, tendo em vista que a sua aplicação irá auxiliar nas tomadas de decisão, no crescimento econômico e também irá contribuir para que a empresa se mantenha no mercado competitivo. Além de descrever quais os caminhos corretos a se seguir na busca pela posição futura e na determinação e execução de suas metas.

2.2 Análise SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta gerencial que é utilizada para realização de análises de ambientes internos e externos. A mesma tem como objetivo realizar uma análise estratégica e com isto se ter um posicionamento ideal da empresa para que haja um aproveitamento de suas oportunidades (WRIGHT et al, 2007. SOBRAL; PECI, 2008).

Para Sobral e Peci (2008) a expressão SWOT origina-se dos seguintes termos: strengths, weaknesses, opportunities e threats, que significam, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a principal função desta análise é manter a organização orientada para realizar uma boa estratégia e desta forma conseguir alcançar os seus objetivos, tendo como base a avaliação dos seus ambientes, que de tal forma irá contribuir para que a estratégia adotada seja mais assertiva.

Roht (2022) resume a análise SWOT como uma ferramenta ideal para a eliminação dos pontos fracos das organizações e consolidação dos pontos fortes, tendo como foco inicial a eliminação dos problemas identificados pela análise para se precaver com relação às situações complicadas no ambiente organizacional e a partir disso buscar pelas oportunidades de mudanças em seu negócio.

2.3 Modelo de Negócio Canvas

Osterwalder e Pigneur (2010) define o Business Model Canvas, como uma ferramenta simples e visual que é utilizada para retratar como é o seu modelo de negócio. A mesma pode auxiliar de forma positiva no comportamento empreendedor e inovador, como também no andamento e funcionamento de uma organização.

Ainda segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o objetivo inicial do seu desenvolvimento foi a possibilidade do mesmo auxiliar as empresas de diferentes ramos a descreverem os seus modelos de negócios no processo de criação dos mais diversos tipos de estratégias.

O modelo é composto de nove blocos onde se apresenta a criação de valor (parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave); entrega de valor (canais, segmento de clientes e

relacionamentos com o cliente); e captura de valor (estrutura de custo e fontes de receitas) (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

2.4 Plano de Ação 5W2H

A abordagem 5W2h consiste na aplicação de ações para resolução de problemas em um processo ou serviço, de forma que seja possível identificar as rotinas mais importantes, detectar seus problemas e apontar soluções (VEIGA et al., 2013, v. 6, p. 71). Meira (2003) define esta ferramenta como um instrumento que define de modo claro as informações importantes, bem como as ações propostas.

Segundo Lisboa e Godoy (2012), o 5W2H é prático e permite a qualquer momento, definir processos e projetos, assim sendo, o mesmo é uma ferramenta bastante utilizada na gestão de projetos e na elaboração de planos de ação devido a sua simplicidade. A 5W2H também auxilia os gestores na tomada de decisão e na implementação de um plano de ação com foco na melhoria, sendo elaborada de forma planejada e precisa.

De acordo com Raphael (2019) a ferramenta 5w2h demonstra as sete iniciais que devem ser respondidas: o que, por que, onde, quando, por quem, como e quanto. As mesmas têm o objetivo de deixar claro o que deve ser feito. Dessa forma a ferramenta identifica o que deve ser feito, o porquê deve ser feito, quem serão os responsáveis pelas atividades, quanto tempo têm para realizá-las, quanto vai custar, e quando e onde vão ser realizadas.

3. Metodologia

A metodologia aplicada neste artigo é do tipo exploratória, pois busca identificar e esclarecer os fatores que auxiliam na elaboração do planejamento estratégico. Segundo Gil (2008, p. 27), a mesma tem como principal objetivo proporcionar uma visualização de forma geral de um determinado fato, como também desenvolver e modificar ideias para se formular problemas de pesquisas mais específicas para realização de novos estudos.

O presente trabalho tem por objetivo diagnosticar e desenvolver o planejamento estratégico de uma padaria e confeitaria, localizada no município de São João do Cariri-PB.

A primeira etapa foi a realização de um estudo detalhado do setor de panificação, feito por meio de artigos científicos, com o propósito de entender melhor o negócio. Como também realizou visitas com a finalidade de identificar todos os pontos necessários para realização do planejamento.

Para o desenvolvimento das etapas do planejamento estratégico, buscou-se identificar a missão, visão e valores da empresa. Em seguida foi realizada a análise SWOT do ambiente



interno e externo e o seu modelo de negócios canvas. E a partir disso foi aplicado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, com o objetivo de gerar um direcionamento quanto às melhorias a serem executadas.

4. Resultados

4.1 Diagnóstico Estratégico

Para se iniciar o planejamento estratégico é indicado que seja feito o diagnóstico estratégico, pois o mesmo é essencial para a elaboração do planejamento, tendo em vista que a partir desse diagnóstico que se pode ter maiores informações que irão conduzir da melhor forma a estratégia da empresa, nortear as variáveis competitivas que estão presentes no mercado, como também se ter uma melhor visualização da atual situação dos seus aspectos internos e externos.

Com o propósito de que a empresa tenha um conhecimento de si própria e esteja preparada para os obstáculos que a espera, foram criadas a missão, visão e os valores da padaria Pão Nobre.

4.1.1 Missão

A missão demonstra o propósito da organização, o que ela busca alcançar e qual é o seu diferencial em relação á concorrência. Com base nisso foi elaborada a seguinte missão:

“Oferecer serviço diferenciado e produtos de qualidade a nossos clientes”.

4.1.2 Visão

A visão é o objetivo que a organização deseja alcançar em um determinado período ou tempo. A fim de abordar da melhor forma como a empresa pretende estar no futuro foi criada a visão:

“Ser uma empresa de referência na cidade de São João do Cariri-PB e região, pela sua qualidade no atendimento, diversidade de produtos e qualidade dos mesmos”.



4.1.3 Valores

Os valores representam as características da organização, sendo representadas pelo seu caráter, pelo o que a empresa preza e pelo comportamento e a interação com os seus colaboradores. Assim tem-se os seguintes valores:

- Qualidade nos produtos;
- Valorização dos nossos colaboradores;
- Higiene;
- Confiabilidade;
- Eficiência;
- Atendimento diferenciado ao cliente.

4.2 Diagnóstico Empresarial

Após conclusão da missão, visão e valores inicia-se o diagnóstico empresarial, onde o mesmo é realizado por meio da Análise SWOT. Esta ferramenta sintetiza as análises internas e externas, com o objetivo de traçar estratégias eficazes para a empresa. Para aplicação a mesma está dividida em dois ambientes: o ambiente interno contendo as forças e fraquezas e o ambiente externo contendo as oportunidades e ameaças.

Assim sendo foi realizado um diagnóstico empresarial utilizando a Análise SWOT na padaria Pão Nobre.

Figura 1. Análise SWOT da Padaria Pão Nobre



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Conforme apresentado na Figura 1, verificamos cada ponto da Análise de SWOT individualmente:

4.2.1 Forças

Confiança: A empresa possui confiança nos seus serviços e na qualidade de seus produtos.

Produtos de Qualidade: Os produtos da empresa são de altíssima qualidade e com sabores diferenciados, sempre pensando na satisfação do cliente e consequentemente em sua fidelização.

Bom Atendimento: A empresa busca sempre priorizar o bom atendimento a seus clientes, a fim de se oferecer um momento confortável dentro da organização.

Ambiente Agradável: A empresa preza por um ambiente agradável, sempre limpo e climatizado, visando o melhor conforto para seus clientes.

4.2.2 Fraquezas

Pouco Mix de Produtos: A empresa se limita em poucas variedades de produtos, por este motivo deixa de obter lucros e em alguns casos perdendo a clientela.

Marketing: A falta de utilização do marketing digital acaba tornando a empresa sem muita visibilidade, pois a população acaba não tendo conhecimento de forma rápida do seus mix de produtos, suas qualidades e suas ofertas.



Promoções: A falta de promoções acaba trazendo para a empresa prejuízos, tendo em vista que as promoções acabam atraindo novos clientes, além de diminuir os riscos de perda de produtos, já que as vendas costumam aumentar.

4.2.3 Oportunidades

Inovação: Investimento em maquinários de qualidade e implementação de um cardápio diversificado.

Qualificação: Investir em cursos profissionalizantes nas diversas áreas da empresa, para que se obtenha uma padronização de seus processos e se consiga manter ainda mais a qualidade de seus produtos.

Tecnologia: Com os grandes avanços da atualidade nos mais diversos ramos, é essencial que se tenha um investimento na tecnologia, para se ter agilidade e confiabilidade nos seus processos, além de reduzir os custos.

4.2.4 Ameaças

Concorrência: A empresa conta com mais dois concorrentes que já possuem um histórico de vendas no município. E pelo fato da cidade ser pequena os três estabelecimentos acabam sendo próximos.

4.3 Modelo de Negócios Canvas

O Modelo de negócios Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico, utilizada para realização de planos de negócios. É um modelo eficiente e que traz praticidade a análise da organização por ser de fácil visualização e entendimento sobre todas as partes envolvidas na empresa, bem como na compreensão das suas necessidades principais. No Quadro 1 está representado o modelo de negócios Canvas da Pão Nobre.

Quadro 1 – Modelo de Negócios Canvas da Padaria Pão Nobre

COMO?		O QUE?	PARA QUEM?	
Parcerias Principais - Fornecedores de matéria prima - Fornecedor de embalagens - Marketing digital	Atividades Chave - Venda de pães, bolos e salgados	Proposta de Valor - Permanência do padrão de qualidade dos produtos - Preço acessível	Relacionamento com Clientes - Fidelização do cliente - Atendimento pessoal - Mídias sociais	Segmento de Clientes - Atender a população da cidade de modo geral
	Recursos Principais - Espaço físico - Maquinários - Matéria prima - Mão de obra		Canais - Espaço físico	
Estrutura de Custo - Locação do imóvel - Água, energia, IPTU, impostos, salários, compra de insumos, marketing digital.		Fonte de Receitas - Venda de pães - Venda de bolos - Venda de salgados		
QUANTO?				

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.4 Plano de Ação

O plano de ação é uma ferramenta utilizada para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Para realização do mesmo foi utilizado a ferramenta 5W2H, que possibilita a realização de ações para resolução de problemas em processos ou serviços, por ser bem prática ela permite identificar as rotinas, identifica quem é quem dentro da organização, permite detectar problemas e apontar soluções (VEIGA et al., 2013, v. 6, p. 71). A ferramenta tem como objetivo responder a 7 (sete) perguntas, a saber: O que? Por que? Onde? Quando? Por quem? Como? Quanto? Segue abaixo a tabela de ações.

Quadro 2 – Plano de Ação da Padaria Pão Nobre

What? (O Que Será Feito?)	Why? (Por Que?)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	Who? (Por Quem?)	How? (Como?)	How Much? (Quanto?)
Desenvolver novos produtos	Para que o cliente tenha variedades em pães, bolos e salgados	Na empresa padaria Pão Nobre	A partir do mês de março/2023	Gestor e colaboradores	Modificar o cardápio já existente	Sem custos
Aplicar método para se realizar a medição da qualidade dos produtos	Para se ter um método específico de medição de qualidade, a fim de auxiliar nas atividades da empresa	No ambiente da organização	A partir do mês de abril/2023	Gestor e colaboradores	Estudar métodos existentes e aplicar na empresa, a fim de quantificar a qualidade, a partir das características percebida pelos clientes	Sem custos
Aplicar método para se obter a padronização dos produtos	Para tornar os processos e produtos da empresa padronizados	Nos processos gerais da empresa	A partir do mês de maio/2023	Gestor e colaboradores	Estudar as ferramentas ideais e aplicá-las na empresa, como por ex: o POP ou BPMS	Sem custos
Capacitação continuada no setor de produção	Para se ter uma organização nos processos e uma melhor gestão do ambiente e dos insumos	Na empresa padaria Pão Nobre	A partir do mês de junho/2023	Gestor	Por meio de cursos online teórico-prático do SEBRAE, no setor de panificação e confeitaria	Custo de R\$ 4.000
Realização de ações para a fidelização dos clientes	Para conseguir manter seus clientes presentes e satisfeitos	Na empresa padaria Pão Nobre	A partir do mês de abril/2023	Gestor	Realização de sorteios e promoções em algum dia da semana	2% do lucro da empresa
Realizar pesquisa	Forma de	Por meio	A partir	Gestor	A partir da	Sem custos



de satisfação com os clientes	monitorar a satisfação dos clientes e dicas de possíveis melhorias	das redes sociais	do mês de março/2023		aplicação e análise de questionários	
Divulgação e promoções para atrair novos clientes	Para aumentar o volume de vendas e o surgimento de novos clientes	Na empresa padaria Pão Nobre	A partir do mês de março/2023	Operador de caixa	Divulgação dos produtos e promoções nas redes sociais	Sem custo
Fechar contratos de fidelidade com fornecedores	Para se reduzir os custos e aumentar a confiabilidade da produção	Na empresa padaria Pão Nobre	A partir do mês de maio/2023	Gestor	A partir de negociação com os atuais fornecedores	Sem custos

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

5. Conclusão

As empresas buscam cada vez mais se destacar no mercado no qual atuam, para se obter esse diferencial é fundamental que as mesmas elaborem um planejamento estratégico para que tanto o gestor quanto os colaboradores tenham um melhor entendimento e visualização de todo o negócio, bem como para amenizar os pontos fracos existentes e ampliar os pontos fortes com o objetivo de tornar a empresa competitiva.

O presente trabalho propôs avaliar os processos estratégicos de uma empresa do ramo de panificação, tendo como objetivo principal desenvolver um planejamento estratégico para a Padaria Pão Nobre, situada no município de São João do Cariri-PB, com a finalidade de buscar por melhorias em seus serviços e produtos.

Como objetivo inicial foi apresentado o Diagnóstico Estratégico do negócio, onde foram definidos missão, visão e valores da organização. Em vista disso, para sua segunda etapa foi apresentado o Diagnóstico Empresarial do negócio, onde foi feita a análise do ambiente interno e externo por meio da Matriz SWOT e a apresentação do seu modelo de negócios



canvas. Contudo na terceira etapa apresentou-se o plano de ação, com o intuito de alcançar os objetivos propostos.

Ao término do planejamento proposto foi observado que a empresa já iniciou as atividades propostas pelo plano de ação, visto que já buscou alcançar alguns objetivos. A meta da empresa após o planejamento é se manter atenta ao mercado, fazer regularmente uma análise do ambiente interno e externo e também continuar em busca de novas oportunidades a cada objetivo alcançado.

6. Referências

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamento e a aplicação - da intenção aos resultados**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

GIL, Antonio C. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

LISBÔA, Maria da G P; GODOY, Leoni P. **APLICAÇÃO DO MÉTODO 5W2H NO PROCESSO PRODUTIVO DO PRODUTO: A JOIA**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, ano 2012, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012. Disponível em: https://fernandosantiago.com.br/5w2h_artigo.pdf. Acesso em: 27 jan. 2023.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas**. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.



PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

RAPHAEL, Raphael. **APRENDA A USAR A MATRIZ 5W2H NOS JOBS E TAREFAS DA SUA AGÊNCIA**. Rockcontent, 19 maio 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-5w2h/>. Acesso em: 28 jan. 2023.

ROHTE, Diego Andrei. **Planejamento estratégico para microempresa familiar**. 2022.
REGINATO, L. **The contribution of information technology to strategic planning**. International Journal of Strategic Management, v. 11, n. 1, 2011
SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso editores, 2004.

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

VEIGA, RAQUEL S; POLACINSKI, ÉDIO; SILVA, VILMAR B; TAUCHEN, JOEL; PIRES, MARIEL R. **IMPLANTAÇÃO DOS 5SS E PROPOSIÇÃO DE UM SGQ PARA UMA INDÚSTRIA DE ERVA-MATE**. Revista ADMpg Gestão Estratégica , Ponta Grossa, ano 2013, v. 6, ed. 1, p. 71-78, 2013. Disponível em: http://www.admpg.com.br/revista2013_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf. Acesso em: 26 jan. 2023.

WRIGHT, P. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.