



PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA CONFEITARIA: UM ESTUDO DE CASO

Rosiane Campano Alves (UVA) rosiane.campano@gmail.com
Fabricio da Costa Dias (UVA) fcdias@yahoo.com
Daiane Rodrigues dos Santos (UVA) daiane.santos@uva.br
Flávia Targa Martins (UVA) flavia.targa@uva.br
Rafaella Almeida Vieira (UVA) rafaellaalmeodavieira@gmail.com

Resumo

O presente estudo acadêmico tem como foco nortear uma empresa de confeitaria, La Reine Macarons localizada em Guarulhos/SP, através da proposta de criação do planejamento estratégico (PE). Trata-se de uma empresa, gerida por uma microempreendedora individual. Desta forma, os principais problemas identificados na empresa são a falta de conhecimento da realidade e de uma definição das expectativas quanto ao futuro. Foi elaborado um PE, a partir da metodologia de Oliveira (2018), foram utilizadas ferramentas como a Matriz SWOT para identificação das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças; as cinco forças de Porter para análise da concorrência ampla; além da ferramenta 5W2H e da matriz GUT, que foram fundamentais para definir o plano de ação, objetivos e metas. Esta pesquisa apresentou as soluções estratégicas para a empresa, foram desenvolvidos oito planos de ação, um para cada meta, de acordo com seis objetivos. Possibilitando a definição da identidade, maior controle operacional da empresa, aumento do número de clientes, redução do custo e otimização do processo de compra, dentre outras soluções estratégicas, além da compreensão das principais forças a serem potencializadas e das fraquezas a serem eliminadas.

Palavras-Chaves: Planejamento Estratégico, Microempreendedor Individual, Ferramentas Estratégicas, Estratégia Corporativa, Confeitaria.

1. Introdução

Atualmente as empresas atuam em um cenário de incertezas devido às rápidas mudanças no mercado, na sociedade e na tecnologia. Todas as organizações competem por recursos, mercados e clientes, reconhecimento e vantagem competitiva. O planejamento estratégico irá conduzir as empresas no desenvolvimento e formulação das estratégias para garantir sua evolução perante este cenário (CHIAVENATO E SAPIRO, 2020).

Kuazaqui (2015) afirma que o planejamento estratégico tem sua origem relacionada às grandes guerras e ao modelo militar. Segundo Cruz (2017) as empresas começaram a se perguntar como, o que, quando e quanto deveria produzir para atender à demanda por seus produtos. Esse questionamento se dava a falta de sintonia entre o que as empresas produziam e o que o mercado estava disposto a consumir. De modo geral, tratava-se de saber antecipadamente onde, como e quando a empresa deveria operar no futuro.

Com este propósito foram utilizadas algumas ferramentas específicas que contribuem para a elaboração do planejamento estratégico, como: matriz SWOT, que permite uma avaliação do ambiente interno e externo à empresa, identificando assim pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças; Cinco Forças de Porter que realiza a análise competitiva entre as empresas através de cinco forças atuantes, sendo o poder de barganha de fornecedores e clientes, a ameaça de substitutos e novos concorrentes e a rivalidade dos atuais concorrentes, e para a definição de um plano de ação foi utilizada a ferramenta 5W2H.

Desta forma, o presente estudo tem como foco o planejamento estratégico (PE) de uma confeitaria cadastrada como Microempreendedor Individual (MEI) localizada em Guarulhos/SP. Para isto, foi aplicada a metodologia proposta por Oliveira (2018) para o processo de planejamento estratégico com a finalidade de criar um plano de ação para a empresa em análise.

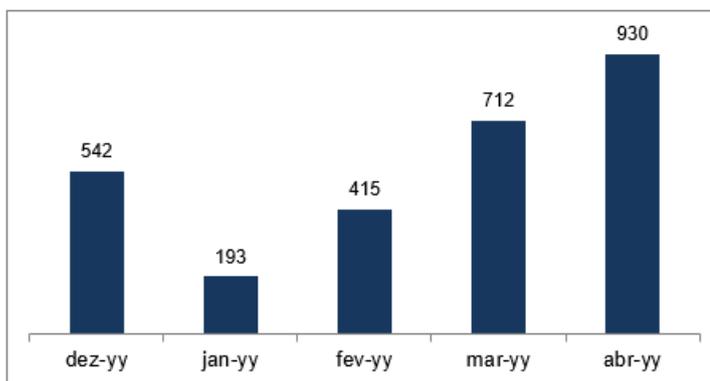
2. Problema

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2016) apontou que 23,4% dos empreendimentos não sobrevivem por mais de 2 anos e que um dos principais fatores para o insucesso é a falta de planejamento do negócio.

A confeitaria La Reine Macarons, atua no mercado há um ano e é registrada no Microempreendedor Individual (MEI). Atualmente a empresa opera somente com a dona do negócio. Assim, todas as funções são concentradas em uma única pessoa. Dado a centralização de trabalho e falta de experiência administrativa e de gestão, na empresa não há dados estruturados e não há processos definidos.

A empresa não possui fluxo de caixa eficaz e o registro de vendas começou a ser feito em dezembro de 2020. Assim, esta falta de dados dificulta a percepção da empresa em relação ao seu portfólio e à rentabilidade do negócio. Isto prejudica a tomada de decisão uma vez que não há parâmetros de comparação. A figura 1, a seguir, mostra a receita registrada pela empresa nos últimos meses:

Figura 1 – Receita registrada nos 5 últimos meses



Fonte: La Reine Macarons (2021)

É perceptível que o número em receita possui tendência ao crescimento, o que é justificável se tratando de uma empresa recente. O problema identificado na Empresa La Reine Macarons encontra-se na falta de conhecimento da realidade da empresa hoje e na sua expectativa quanto ao futuro. Isso, alinhado à ausência de um plano de ação baseado em estratégias, impossibilita a empreendedora de guiar seus esforços de maneira eficaz.

Com isso, as dificuldades encontradas pela empreendedora se dão devido ao baixo número de vendas e baixo reconhecimento da marca, além disso, a falta de planejamento dificulta a tomada de decisões. Assim, surge à necessidade de identificar a identidade da empresa, assim como o ambiente em que está inserida, e definir objetivos e metas através de uma visão de futuro para propor um plano de ação. Diante do exposto, como nortear a empresa em relação à sua missão e metas e lhe garantir controle do negócio?

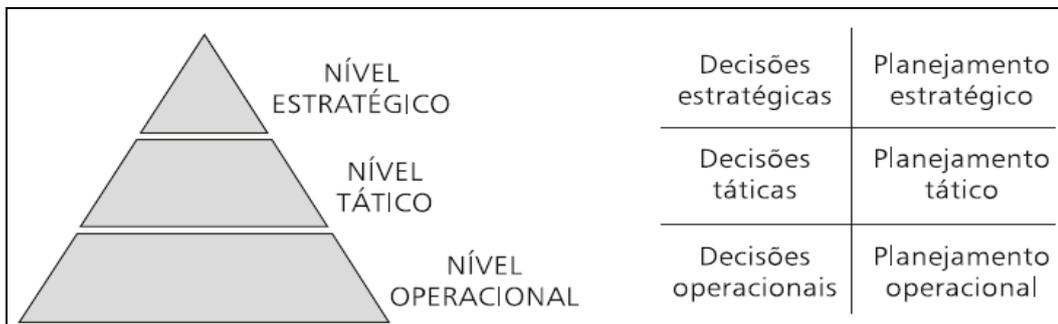
Com isso, este projeto tem como hipótese de solução a formulação e alinhamento de um planejamento estratégico para garantir competitividade e sucesso do negócio no mercado em que está inserido.

3. Fundamentação Teórica

3.1. Planejamento Estratégico

Oliveira (2018) afirma que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos e técnicas administrativas, que proporcionam uma situação viável de avaliar as decisões e suas implicações no futuro de modo rápido, coerente, eficiente e eficaz. Oliveira (2018), ainda afirma que os tipos de planejamento podem se correlacionar aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional, conforme mostra a figura 2 abaixo:

Figura 2 – Tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira (2018)

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2020) os níveis do planejamento podem ser caracterizados por:

1. Nível Estratégico: projeto para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos por vários anos. Ele envolve toda a organização, com todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional, portanto, é genérico, sintético e abrangente. É definido pela alta administração e corresponde ao plano maior no qual todos os demais planos estão subordinados.
2. Nível Tático: projeto para o médio prazo, a ser definido em cada departamento da empresa. Com isso, os recursos são específicos e as metas são departamentais.
3. Nível Operacional: projeto para o curto prazo, geralmente imediato. Este plano envolve cada atividade e preocupa-se com metas inerentes ao plano operacional, sendo detalhado, específico e analítico com foco em cada tarefa ou atividade.

3.1.1. Fases do planejamento

A metodologia utilizada, para este trabalho, será a proposta de Oliveira (2018).

1. Fase I - Diagnóstico Estratégico: tem seu foco em entender a real situação da empresa em relação aos seus aspectos internos e externos. No diagnóstico estratégico há alguns componentes fundamentais que são necessários: visão, valores, análise interna e análise externa (análise dos concorrentes).

2. Fase II - Missão da Empresa: se concentra em entender onde se quer chegar com a empresa e quais as necessidades do mercado ela pretende atender. Neste aspecto, o foco é entender a razão de ser da empresa, determinando seu negócio e o porquê de existir, definindo: os propósitos, cenários, a postura estratégica e macroestratégias e macropolíticas.
3. Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos: revela que o objetivo corresponde à situação que se pretende alcançar. O desafio ou meta é quantificação do objetivo estabelecido. Neste aspecto são definidos os objetivos, desafios, estratégias e planos de ação. Já os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário necessário ao desenvolvimento do plano de ação. Nessa etapa serão identificados os recursos necessários e as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos da empresa.
4. Fase IV - Controle e Avaliação: verificação do andamento da empresa “para a situação estabelecida na Fase III (instrumentos do plano), de acordo com a conceituação geral da Fase II (missão da empresa), respeitando a realidade interna e externa da empresa estabelecida na Fase I (diagnóstico estratégico)”. Assim, a função do controle e avaliação é acompanhar o desempenho da empresa através da comparação entre as situações alcançadas e previstas anteriormente.

3.2. Ferramentas da Estratégia Corporativa

Para o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico serão utilizadas ferramentas essenciais em cada etapa, conforme enumerado abaixo:

1. Análise SWOT: em inglês strengths, weakness, opportunities e threats – identifica no ambiente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. De acordo com Siqueira e Boaventura (2013), por meio da análise SWOT, as organizações têm a possibilidade de controlar o seu ambiente interno. Ao passo que, ao identificar um ponto forte, poderá incentivá-lo e ao verificar um ponto fraco, poderá realizar atividades para minimizá-lo. Em relação ao ambiente externo, a empresa não dispõe de controle sobre ele. Desta forma, deverá sempre o monitorar para que seja possível aproveitar-se das oportunidades e esquivar-se das possíveis ameaças.
2. As Cinco Forças de Porter: Porter (1999) evidencia através de seu modelo proposto que a intensidade da concorrência em um mercado tem raízes em sua estrutura econômica básica, indo muito além do comportamento dos atuais concorrentes. Desta forma, o grau de

concorrência depende de cinco forças básicas: entrada de novos concorrentes, rivalidade entre concorrentes existentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

3. Matriz GUT – Gravidade/Urgência/Tendência – Matriz de Priorização: ferramenta que prioriza a resolução de problemas tanto no ambiente interno quanto no externo, mediante estratégias pontuais e tomadas de decisão, conforme Guazzelli (2018). E as classificações são dadas a partir da: gravidade, urgência e tendência.

4. 5W2H: segundo Guazzelli (2018), a ferramenta auxilia no desenvolvimento do plano de ação e na criação de projeto, explicita todo o processo de planejamento, deixando claro todos os envolvidos na implementação do processo de melhoria ou projeto.

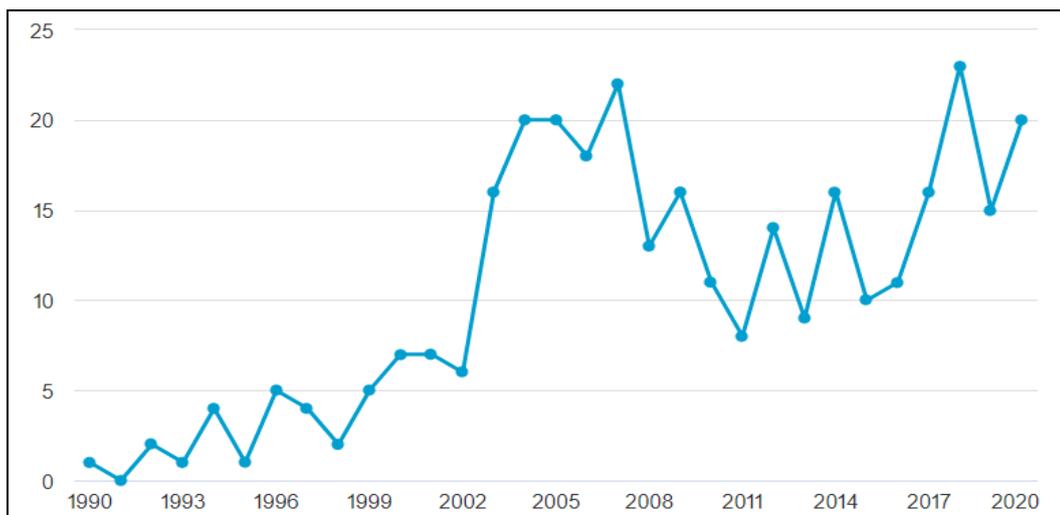
5. Indicadores de Desempenho: Lucena (2012) afirma que o indicador define o grau da qualidade e da quantidade esperadas, tanto no nível das metas estratégicas quanto dos projetos e processos a serem executados, relacionados com qualidade, quantidade, prazo e custo. Portanto, trata-se de especificações objetivas dos resultados desejados, que irão traduzir o grau de acerto e de aplicabilidade da utilização de um produto ou serviço.

4 Metodologia

4.1. Análise bibliométrica

A bibliometria é um objeto de estudo que identifica e analisa a aplicação e difusão do estudo a partir de artigos, teses e dissertações que abordam o mesmo assunto. Através da base de pesquisa de periódicos da SCOPUS, envolvendo os termos “strategic planning” e “entrepreneur” em inglês, foram identificados 323 estudos nos últimos trinta anos, ao ano de 1990 até 2020, conforme mostra a Figura 3, abaixo. E podemos concluir que teve um aumento em 2003 (166%) em relação ao ano anterior, e os anos em que houve maior número de publicações foram 2007 e 2018 com 22 e 23 periódicos, respectivamente.

Figura 3 – Periódicos publicados por ano



Fonte: SCOPUS (2021)

4.2. Tipo de pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa apresentada é descritiva, explicativa e aplicada. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso, onde será realizada uma pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica, serão analisados dados históricos da empresa, além entrevistas com a proprietária para propor um planejamento estratégico. Já o universo da pesquisa foi caracterizado pelos microempreendedores no Brasil, onde a amostra corresponde a empresa La Reine Macarons, dado a facilidade de acesso e por ser uma amostra representativa ao foco do trabalho. No qual, o sujeito da pesquisa é a proprietária da empresa, responsável pela operação e gestão do negócio. E os dados serão coletados por pesquisa bibliográfica, documental e de campo (através de entrevistas estruturadas com a proprietária a fim de compreender o atual cenário na empresa).

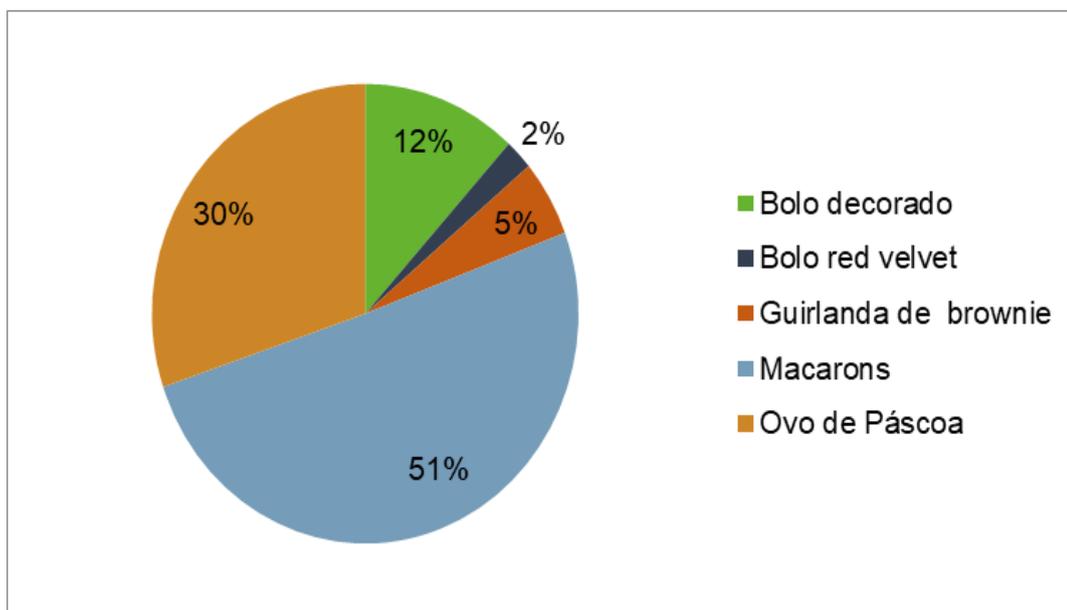
5. Estudo de Caso

5.1. Caracterização da empresa

A empresa estudada, La Reine Macarons, localizada na cidade de Guarulhos em São Paulo é registrada no MEI desde 2020 no setor de confeitaria. A empresa atua com pedidos sob encomenda e efetua entregas aos finais de semana, uma vez que a empresa é composta por somente uma pessoa, dentre os principais produtos estão: Macarons, bolos confeitados e doces gourmets. A operação é realizada na própria residência da dona do negócio.

A empresa não possui dados estruturados e nunca foram realizadas análises financeiras e orçamentárias do empreendimento. O controle de vendas é feito através planilhas eletrônicas pela Microsoft Excel e passou a ser realizado desde o mês de dezembro de 2020. Portanto, para as análises descritas a partir de agora serão considerados as receitas, despesas e custos dos últimos cinco meses, período que corresponde de dezembro de 2020 a abril de 2021. Onde a Figura 4, abaixo, ilustra o percentual de vendas por produto:

Figura 4 - Percentual de vendas por produto



Fonte: Autores (2021)

É perceptível que o principal produto vendido é macaron, sendo este uma especialidade da empresa. Os ovos de Páscoa tiveram grande representatividade de vendas na época da Páscoa, podendo distorcer a visão geral devido à sazonalidade.

5.2. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa é dividida por setores, sendo a proprietária responsável pela estratégia, execução e gestão em todas as áreas. E dado a concentração de trabalho, há algumas deficiências em determinadas áreas da empresa, que serão descritas adiante.

Figura 5 - Organograma



Fonte: Autores (2021)

1. Marketing e Vendas: Utiliza o Instagram para desenvolver as campanhas de Marketing e promover a marca do negócio, onde é também disponibilizado o cardápio com todos os produtos e preços fornecidos pela empresa. As vendas ocorrem através da conta comercial do *Whatsapp* e também pelo Instagram. Desta forma, o cliente entra em contato e faz o pedido informando a data que deseja e o endereço para entrega. O controle das vendas é feito pelo Excel.
2. Logística: compra de materiais para a produção, estoque e distribuição dos produtos. As compras são realizadas presencialmente e online através do mercado atacadista de São Paulo e não há fornecedores específicos. Os materiais são comprados conforme os produtos são demandados, havendo estoque somente dos materiais de embalagens e alimentos não perecíveis como farinha, açúcar e produtos enlatados como creme de leite e leite condensado. A distribuição é feita pela proprietária aos sábados ou, caso o cliente queira a encomenda em outro dia, a entrega é realizada através do Uber e custeada pelo próprio cliente.
3. Finanças: A empresa não apresenta um fluxo de caixa e seu orçamento empresarial muitas vezes é confundido com o orçamento pessoal.
4. Operacional: Os processos de fabricação não são mapeados, portanto, não há controle específico sobre estoque e análise de desperdícios.
5. Recursos Humanos: A empresa não possui funcionários. Todas as funções são concentradas na empreendedora.

5.3. Definição do Processo de Planejamento Estratégico

Para o diagnóstico estratégico, assim como para as demais etapas do processo de planejamento, foram realizadas entrevistas estruturadas por videoconferência, uma vez por semana durante um mês com a proprietária.

5.3.1. Fase I- Análise do diagnóstico estratégico:

1. Visão: Inicialmente, não havia uma visão determinada, e para a elaboração desta houve a preocupação em entender os objetivos e anseios da proprietária e relacionar de forma coerente com o atual negócio. Desta forma ficou definido que a visão da empresa será: “Tornar-se uma marca referente em Macarons e doces gourmets no centra da cidade de Guarulhos.”.

2. Valores: Os valores de uma empresa são os princípios morais ou crenças que servem para guiar as atitudes e a tomada de decisão de todos na empresa. A empresa estudada não possui valores definidos, entretanto, na reunião, foram identificados valores que já estavam intrínsecos a cultura da empresa, são eles: **Transparência, Comprometimento, Qualidade, e Integridade.**

Os valores descritos acima, mesmo que ainda não definidos, já estavam presentes na cultura e nos processos da empresa.

3. Matriz SWOT: O resultado das forças interna, externas, oportunidades e ameaças da empresa resultou conforme descrito na Figura 6:

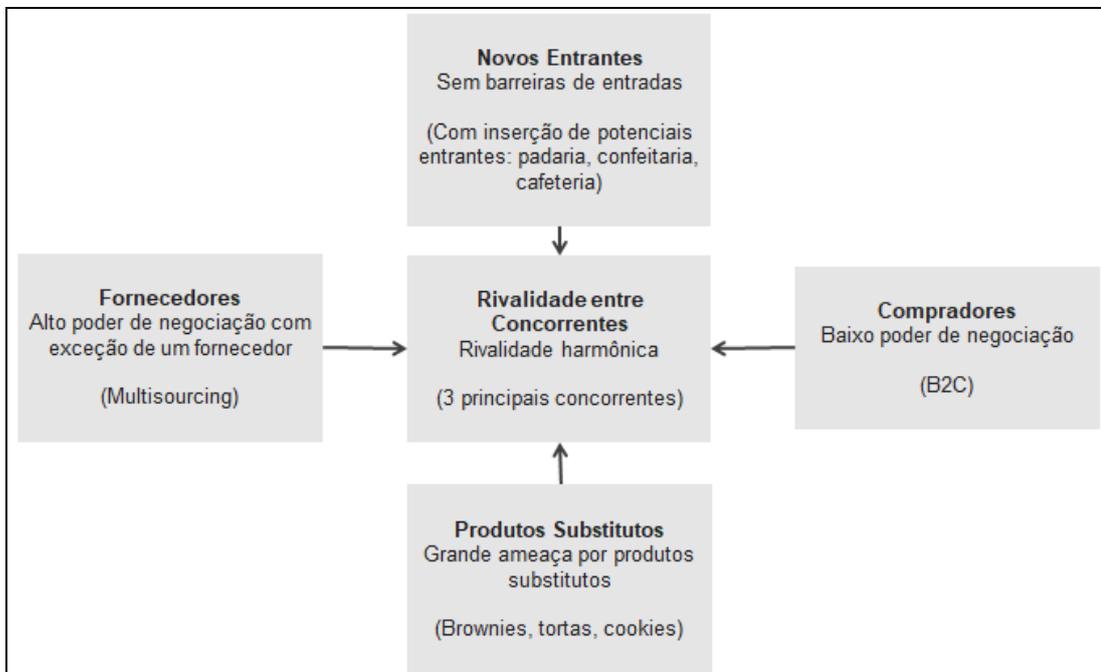
Figura 6 - Matriz SWOT da empresa

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade das matérias-primas ▪ Atendimento exclusivo e personalizado ▪ Produto 100% artesanal ▪ Certificação internacional ▪ Know-how da empreendedora (técnico) ▪ Localização 		<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo elevado do produto ▪ Baixa capacidade operacional ▪ Não possui sistema de entrega ▪ Baixo engajamento em redes sociais ▪ Ausência de relatórios ▪ Falta de conhecimento em finanças e gestão
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratação de entregadores ▪ Tecnologias de fácil acesso (marketplace) ▪ Rápido alcance às pessoas através das redes sociais ▪ Facilidade de acesso ao crédito ▪ Possibilidade de expansão 		<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta concorrência no mercado ▪ Baixo poder de compra dos clientes ▪ Restrição sanitária devido à pandemia ▪ Aumento de vendas de produtos substitutos ▪ Alta da inflação

Fonte: Autores (2021)

4. Cinco Forças de Porter (Análise dos concorrentes): O resultado das forças competitivas da empresa resultou conforme descrito na Figura 7, a seguir:

Figura 7 - As 5 forças competitivas da empresa



Fonte: Autores (2021)

5.3.2. Fase II: Análise da Missão da empresa

A empresa estudada não tinha uma missão definida, embora a proprietária tenha detalhado os motivos pelos quais a empresa existe:

- Entregar aos clientes produtos de qualidade;
- Oferecer um produto diferenciado com valor agregado;
- Trazer o luxo da confeitaria francesa.

Trazer a experiência da confeitaria francesa, democratizando o consumo e viabilizando essa experiência para todas as camadas sociais.

A missão para empresa estudada foi definida conforme seu negócio no mercado, levando em consideração o que ela faz e para quem ela faz. Os clientes da empresa La Reine Macarons buscam doces sofisticados em relação à qualidade, sabor e beleza que remetem ao luxo.

5.3.3. Fase III: Análise dos Instrumentos Prescritivos

Nesta fase serão estabelecidos os objetivos que se pretende alcançar e apresentado o plano de ação indicando como chegar à situação que se deseja.

1. Objetivos empresariais

Foram considerados, para a determinação dos objetivos, a missão, e a matriz SWOT em conjunto com a sensibilidade da empreendedora. Com isso, foram elaborados seis objetivos essenciais para o negócio a serem alcançados:

1. Avaliar a satisfação do cliente;
2. Reduzir custos;
3. Melhorar o engajamento em redes sociais;
4. Obter um sistema de entrega;
5. Estruturar e informatizar dados;
6. Investir em treinamento.

2. Determinação das metas

Meta é a etapa para se alcançar determinado objetivo, devendo ser quantificada e com prazo de realização. As metas foram determinadas considerando um período de 6 meses, conforme mostra Figura 8, abaixo:

Figura 8 - Determinação das metas

Objetivos	Metas
Avaliar a satisfação do cliente	M1. Aumentar a satisfação do cliente em 10% M2. Aumentar a participação em pesquisa em 15%
Reduzir custos	M1. Reduzir em 15% o custo em matérias-primas M2. Reduzir em 10% o desperdício
Melhorar o engajamento em redes sociais	M1. Aumentar em 20% o engajamento no Instagram
Obter sistema de entrega	M1. Atuar em pelo menos 1 Marketplace
Estruturar e informatizar dados	M1. Obter 4 softwares de controle operacional
Investir em treinamento	M1. Fazer 2 cursos

Fonte: Autores (2021)

Os planos de ação foram definidos com base nas metas estabelecidas. Por se tratar de uma empresa recente, não há números consistentes em relação ao seu volume de caixa e seus dados ainda desorganizados. Deste modo, as metas foram estabelecidas junto com a dona da empresa, de modo qualitativo.

3. Planos de ação

Dado à concentração de trabalho que há na empresa, foi realizada uma análise de prioridade dos objetivos com a utilização da ferramenta GUT, conforme exposto na Figura 9:

Figura 9 - Análise de prioridade dos objetivos

Objetivos	Gravidade	Urgência	Tendência	Total	Prioridade
Avaliar a satisfação do cliente	2	4	3	24	5
Reduzir custo	4	5	2	40	3
Melhorar o engajamento em redes sociais	5	5	4	100	2
Obter sistema de entrega	5	5	5	125	1
Estruturar e informatizar dados	4	5	5	100	2
Investir em treinamento	3	3	4	36	4

Fonte: Autores (2021)

Para a determinação dos planos de ação foi utilizada a ferramenta 5W2H, para definir ações, prazos e custos. Para cada objetivo estratégico foi gerada uma matriz, conforme Figura 10 na outra página. Cabe ressaltar que os custos referentes às ações da proprietária estão diluídos nos produtos a serem vendidos, uma vez que seu tempo será investido na realização do plano de ação ao invés da fabricação de produtos (*). Os custos que se referem as ações do funcionário a ser contratado estão inclusos em seu escopo de trabalho (**).

Figura 10 - Obter sistema de entrega

Obter um sistema de entrega						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Avaliar os custos dos principais aplicativos de entrega	Identificar o aplicativo que melhor se encaixa com o tipo de negócio	Na empresa	05/jul	Proprietária	Analisar as taxas cobradas e o alcance dos principais apps: Ifood, Rappi, Uber Eats e 99 Food	(*)
Cadastrar os dados na empresa selecionada	Oficializar a operação de entrega junto à empresa	No aplicativo selecionado	08/jul a 10/jul	Proprietária	Entrar no site e verificar a documentação necessária para cadastro	(*)
Incluir o cardápio no sistema e realizar os devidos ajustes em relação ao preço	O cardápio deve ser ajustado para o público que compra por aplicativo	No aplicativo selecionado	08/jul a 10/jul	Proprietária/ Funcionário contratado	Seguir as instruções de configuração e ajustar o preço para que possa ao menos cobrir a taxa por venda	(*) (**)
Divulgar a nova opção de entrega	Mostrar aos clientes que a empresa está ao alcance	Redes sociais utilizadas	12/jul a 15/jul	Proprietária/ Funcionário contratado	Divulgar a opção de entrega através das redes sociais	(*) (**)
Atuar no aplicativo selecionado	Para alcançar mais pessoas	No aplicativo selecionado	A partir de 12/jul com prazo indeterminado	Proprietária/ funcionário contratado	Manter o cardápio atualizado	Até R\$ 130,00 por mês + 23% por venda

(*) – custo proprietária

(**) – custo funcionário

Fonte: Autores (2021)

Meta: Atuar em 1 marketplace até 20/07/2021.

Figura 11 - Estruturar dados

Estruturar e informatizar dados						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Implantar softwares de controle operacional	Para controlar vendas, caixa, custos e estoque	Internet	01/ago a 20/ago	Empresa de TI/ Consultoria	Orçar preços com empresas de TI ou de consultoria	Até R\$ 300,00
Controlar registro de vendas	Identificar os produtos mais vendidos e principais clientes	Na empresa	Em todas as vendas	Funcionário contratado	Preencher informações sobre produto vendido, cliente e valor da venda	(**)
Realizar fluxo de caixa	Controlar entradas e saídas da empresa	Na empresa	Diariamente	Funcionário contratado	Emitir um fluxo de caixa diário da empresa e avaliá-lo mês a mês	(**)
Controlar custos	Controlar o financeiro da empresa	Na empresa	Diariamente	Funcionário contratado	Controlar custos dos materiais utilizados	(**)
Controlar estoque	Controlar a logística da empresa	Na empresa	Diariamente	Funcionário contratado	Controlar entrada e saída de estoques	(**)
Emitir relatório	Acompanhar o resultado da empresa de forma rápida e clara	Na empresa	1 vez por semana	Funcionário contratado	Elaborar gráficos para avaliar os números frequentemente	(**)

(**) – custo funcionário

Fonte: Autores (2021)

Meta: Obter 4 *softwares* de controle operacional até 30/08/2021.

Figura 12 - Melhorar o engajamento em redes sociais

Aumentar em 20% o engajamento no Instagram						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Aumentar a frequência dos posts	Tornar a marca conhecida	Instagram e <u>Whatsapp</u>	A partir de 20/ago com prazo indeterminado	Proprietária/ Funcionário contratado	Programar conteúdo para publicação de 3 a 4 vezes na semana	(*) (**)
Impulsionar 15% nos posts publicados	Aumentar o alcance da marca	Instagram <u>Ads</u> e <u>Google Ads</u>	A partir de 25/ago com prazo indeterminado	Proprietária/ Funcionário contratado	Selecionar a área e o público para o alcance dos posts	Até R\$ 80,00 por mês
Publicar conteúdos que permitem interação	Adquirir a opinião e avaliar o perfil do público	Instagram	A partir de 28/ago com frequência de 1 vez por semana	Proprietária/ Funcionário contratado	Elaborar conteúdos que permitem interação, tais como: faça uma pergunta, enquete e testes.	(*) (**)

(*) – custo proprietária

(**) – custo funcionário

Fonte: Autores (2021)

Meta: Aumentar em 20% o engajamento no Instagram até 31/12/2021.

Figura 13 - M1: Reduzir custos

Reduzir em 15% o custo em matérias-primas						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Fazer pesquisa de preço com 6 fornecedores	Aumentar a carteira de fornecedores possibilita maior negociação em relação aos preços	Na cidade de Guarulhos no raio de até 10km	10/ago a 15/ago	Proprietária	Pesquisar na Internet os fornecedores das principais matérias-primas utilizadas	(*)
Conseguir o melhor preço com entrega incluída	Melhores preços negociados contribuirão para redução nos custos	Telefone e Internet	15/ago a 18/ago	Proprietária	Entrar em contato com fornecedores e negociar preço por quantidade comprada	(*)
Fechar acordo com fornecedor	Firmar contrato para obter garantias	Na cidade de Guarulhos no raio de até 10km	19/ago	Proprietária	Contrato formal, informal ou via e-mail	(*)

(*) – custo proprietária

Fonte: Autores (2021)

Meta: Reduzir em 15% o custo em matérias-primas até 31/10/2021.

Figura 15 - M2: Reduzir custos

Reduzir em 10% os desperdícios em matérias-primas e produto acabado						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Controlar a validade dos produtos em estoque	Evitar desperdício em relação ao vencimento dos produtos	Na empresa	A partir de 20/ago	Proprietária/ Funcionário contratado	Verificar a validade dos produtos no software de controle de estoque	(*) (**)
Realizar promoção com produtos feitos a 2 dias	Evitar desperdício de produtos acabados	Na empresa	Sempre que houver necessidade	Proprietária/ Funcionário contratado	Divulgar nas redes sociais o preço promocional para incentivar a compra	(*) (**)

(*) –

custo proprietária

(**) – custo funcionário

Fonte: Autores (2021)

Meta: Reduzir em 10% os desperdícios em matérias-primas e produto acabado até 31/12/2021.

Figura 14 - Investir em treinamento

Investir em treinamento						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Realizar curso de gestão de pequena empresa	Adquirir conhecimento em melhores práticas de gestão	Internet	01/ago a 31/ago	Proprietária	Buscar treinamentos e realizar o curso online	Até 180,00
Realizar curso em finanças	Compreender a área financeira da empresa	Internet	01/set a 30/set	Proprietária	Buscar treinamentos e realizar o curso online	Até 180,00

Fonte: Autores (2021)

Meta: Fazer dois cursos até 30/09/2021.

Figura 15 - M1: Avaliar a satisfação do cliente

Aumentar a satisfação do cliente em 10%						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Elaborar pesquisa de satisfação	Identificar o quanto os clientes estão satisfeitos	Na Internet	20/ago a 25/ago	Contratação de consultoria	Criar pesquisa quantitativa com notas de 1 a 5	Até R\$ 100,00 por mês
Solicitar feedback	Ouvir a opinião do cliente	Na Internet	20/ago a 25/ago	Contratação de consultoria	Na pesquisa incluir 1 pergunta com sugestões, reclamações ou elogios	Até R\$ 50,00 por mês
Aplicar pesquisa de satisfação	Entender a percepção do cliente	Aplicar a pesquisa no canal de vendas: Instagram e Whatsapp	Em todas as vendas	Funcionário contratado	Enviar o link para a pesquisa	(**)
Analisar os dados a cada 15 dias	Identificar constantemente os elogios, reclamações e sugestões para melhorar o negócio	No serviço contratado	A cada 15 dias a partir da implementação	Proprietária/ Funcionário contratado	Passar os dados para uma planilha	(*) (**)

(*) – custo proprietária

(**) – custo funcionário

Fonte: Autores (2021)

Meta: Aumentar a satisfação do cliente em 10% até 31/12/2021.

Figura 16 - M2: Avaliar a satisfação do cliente

Aumentar a participação em pesquisas em 15%						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Incentivar a pesquisa pós compra	Aumentar a participação em pesquisas	Canais de venda	1 vez por semana com prazo indefinido	Proprietária/ Funcionário contratado	Criar campanha no Instagram incentivando a participação em pesquisa pós compra	(*) (**)
Oferecer brinde	Estimular a participação	Na empresa	Em todas as vendas com prazo indefinido	Proprietária/ Funcionário contratado	Incluir em cada compra um brinde (macaron ou brigadeiro) com um cartão solicitando feedback	R\$ 2,00 por venda

(*) – custo proprietária

(**) – custo funcionário

Fonte: Autores (2021)

Meta: Aumentar a participação em pesquisa em 15%.

Para os planos de ação propostos, foi considerado somente o custo da implementação das ações sugeridas. Os custos das ações realizadas pela proprietária estão diluídos dentro dos produtos a serem vendidos. Adicionado ao plano deve ser considerado a contratação de um funcionário com salário mensal para que seja possível alcançar os objetivos e metas propostas. Assim, os custos mensais estimados a partir da implementação das ações propostas é de R\$ 410,00 e os custos a serem pagos uma única vez é de aproximadamente R\$ 660,00, que corresponde à contratação dos softwares e da realização dos treinamentos sugeridos.

5.3.4. Fase IV: Análise do controle e avaliação

Para acompanhar o plano de ação proposto para a La Reine Macarons foram sugeridos indicadores às áreas-chave da empresa para avaliar os resultados. Para tanto, os indicadores selecionados servirão para acompanhar a empresa como um todo. A Figura 17 ilustra os indicadores propostos para que seja possível acompanhar os resultados da empresa:

Figura 17 - Indicadores

Perspectiva	Questão estratégica	Percepção	Indicador
Financeiro	Comparar a receita atual em relação à anterior	As vendas estão aumentando?	% de aumento em receita
	Avaliar a lucratividade	Há lucro nas vendas?	Margem de lucro
Clientes	Melhorar engajamento em redes sociais	Qual a força da rede social da empresa?	Taxa de engajamento real e público
	Avaliar a satisfação do cliente	Os clientes estão satisfeitos?	Nível de satisfação do cliente
	Avaliar a participação em pesquisas de satisfação	Os clientes estão respondendo as pesquisas?	% participação nas pesquisas
	Analisar a média de consumo	Qual o poder de compra do cliente?	Ticket médio
Processo	Avaliar a produtividade	Quantos produtos são vendidos por hora?	Índice de produtividade
	Avaliar o desperdício na produção	Quanto estou desperdiçando?	Valor do desperdício
	Analisar se tudo o que é produzido é vendido	Há desperdício em produtos acabados?	% Produtos não vendidos
Pessoas	Investimento em treinamento	Quanto estou investindo em treinamento?	Média de investimento financeiro e em tempo

Fonte: Autores (2021)

6. Análise dos Resultados

Através do planejamento estratégico é notório que a empresa pode alcançar melhorias tendo grande impacto positivo nos resultados, uma vez que as metas não são tão audaciosas e apresenta um horizonte de implementação de curto prazo com baixo custo. Mostra-se evidente a necessidade de contratação de uma pessoa para descentralização das atividades, para que seja possível atingir mais clientes, aumentar as vendas e conseqüentemente, aumentar a penetração no mercado.

As ações propostas para a La Reine Macarons auxiliarão a empresa na gestão, administração e melhores resultados, assim como nas tomadas de decisão.

7. Considerações Finais

Para este trabalho foi utilizado como objeto de estudo a empresa La Reine Macarons, localizada na cidade de Guarulhos e que atua no ramo da confeitaria. Para a realização do planejamento estratégico, - objetivo geral deste estudo - foram realizadas reuniões através de videoconferência, o que permitiu levantar informações fundamentais para a conclusão deste projeto. Através deste foi possível identificar o propósito da empresa, os valores intrínsecos, a sua cultura e sua visão a longo prazo.

Para o diagnóstico da empresa, além de identificar qual é o negócio da empresa, foi utilizado a matriz SWOT para analisar o ambiente interno e externo à empresa e o impacto dos pontos fortes e fracos sobre as ameaças e oportunidades, o que contribuiu para a definição dos objetivos estratégicos e para identificar os pontos mais relevantes da análise interna.

Na análise dos concorrentes, foi utilizada a ferramenta das 5 forças de Porter, sendo possível identificar a ameaça dos produtos substitutos e dos potenciais entrantes ao mercado, tendo uma rivalidade harmônica com concorrentes, em relação à localização e portfólio, e que há baixo poder de barganha com fornecedores e clientes.

Para a definição dos objetivos e metas foram consideradas a missão e a matriz SWOT em conjunto com a sensibilidade da empreendedora, o qual resultou em seis objetivos e oito metas a serem alcançadas em curto prazo e com baixo custo de implementação. Através da matriz GUT foi feita a análise de prioridade dos objetivos a serem alcançados, identificando que o principal objetivo é o de obter um sistema de entrega. Os planos de ação foram



desenvolvidos de acordo com as metas estabelecidas através da ferramenta 5W2H, que permite fácil compreensão das atividades, prazos, custos e responsabilidades.

Por fim, foram propostos indicadores que serão capazes de avaliar e acompanhar as metas estabelecidas e suportar o processo de controle e avaliação.

Conclui-se que esta pesquisa trouxe à empresa La Reine Macarons os seguintes benefícios: estabelecimento de sua identidade, mapeamento da concorrência e do setor, conhecimento dos pontos fracos mais críticos e dos pontos fortes a serem potencializados e melhor utilizados e o direcionamento das ações, o que permitirá maior assertividade na tomada de decisão. Com isso a empresa será capaz de alcançar a visão estabelecida.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. 4ª ed. Grupo GEN, 2020.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. Grupo GEN, 2017.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico**. Grupo GEN, 2018.

GUAZZELLI, A. M. **Planejamento estratégico**. Grupo A, 2018.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**, Cengage Learning Brasil

LUCENA, Maria Diva S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. Grupo GEN, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas**, 34ª edição. Grupo GEN, 2018.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13 ed. Editora Campus, 1999.

Sebrae. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei.03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 05/04/2021

Sebrae. **Causas mortis**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf. Acesso em 20/04/2021.

SIQUEIRA, João Paulo L; BOAVENTURA, João Maurício G. **Estratégia para corporações e empresas - Teorias atuais e aplicações**. Cengage Learning Editores SA de CV, 2013.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** – 16ª edição, Atlas – 2016.