



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DO BAIXO TOCANTINS  
FACULDADE DE ENGENHARIA INDUSTRIAL  
CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA INDUSTRIAL

ADALBERTO MALATO PRAXEDES

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DE  
UMA VITAMINOSA DE AÇAÍ NA CIDADE DE ABAETETUBA/PA**

Abaetetuba, Pará

2018

ADALBERTO MALATO PRAXEDES

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DE  
UMA VITAMINOSA DE AÇAÍ NA CIDADE DE ABAETETUBA/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia Industrial da Universidade Federal do Pará, *Campus* Universitário do Baixo Tocantins, como requisito final para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Industrial.

**Orientador (a): Prof. Dr. Adalberto da Cruz  
Lima**

Abaetetuba, Pará

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará  
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

P919p

Praxedes, Adalberto Malato

Proposta de planejamento estratégico para implantação de uma vitaminosa de açaí na cidade de Abaetetuba/PA / Adalberto Malato Praxedes. — 2018  
59 f. : il. color

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Engenharia Industrial, Campus Universitário de Abaetetuba, Universidade Federal do Pará, Abaetetuba, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Adalberto da Cruz Lima

1. Planejamento estratégico. 2. Análise de mercado. 3. Açaí aspectos econômicos. I. Lima, Adalberto da Cruz, *orient.* II. Título

---

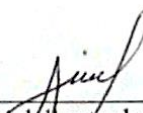
CDD 658.4012

ADALBERTO MALATO PRAXEDES

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DE  
UMA VITAMINOSA DE AÇÁI NA CIDADE DE ABAETETUBA/PA**

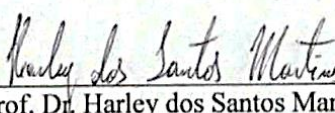
Este trabalho de conclusão de curso foi julgado e aprovado, para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Industrial pelo corpo docente da Faculdade de Engenharia Industrial da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário do Baixo Tocantins.

Aprovado em: 28 / 06 / 2018.



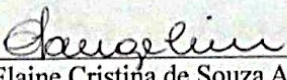
---

Prof. Dr. Adalberto da Cruz Lima  
(Presidente / Orientador)



---

Prof. Dr. Harley dos Santos Martins  
(Membro)



---

Profa. Me. Elaine Cristina de Souza Angelim  
(Membro)

Dedico este trabalho aos meus pais, José Aldrin D. Praxedes e Glória Yoná B. Malato, por nunca desistir da nossa família. Ao meu Deus, por nunca me abandonar nos momentos mais difíceis.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre iluminar meus caminhos, me proteger de todo mal e ser meu conforto nas tribulações.

Agradeço os meus familiares, por todo apoio e incentivo. Em especial ao meu pai José Aldrin Damaso Praxedes por sempre lutar para nos proporcionar uma vida boa. À minha mãe Glória Yoná Benathar Malato por sempre me incentivar a estudar e a correr atrás dos meus sonhos. À minha tia Rejane Praxedes Afonso, que nos momentos de fome me deu o que comer. À minha tia Susã Bacha Praxedes que sempre me ajudou quando eu precisei. Aos meus avós José de Ribamar Praxedes e Raimunda Ribeiro Maués por me acolherem nos momentos difíceis. À minha madrinha Odaci Benassuli Bacha e minha tia Aurinete Damaso Praxedes por sempre se preocuparem comigo.

Agradeço também ao meu amor Aline Martins, por sempre estar ao meu lado nos momentos mais difíceis destes últimos anos, me dando carinho e aconchego quando eu não conseguia ser forte para continuar.

Agradeço aos meus amigos pela amizade e companheirismo, em especial aos meus primos e melhores amigos Lukacs Praxedes Afonso e Jhannes dos Santos Praxedes, pelos momentos de descontração e risadas.

Aos meus amigos de sala pelo convívio e momentos de estudo, em especial aos amigos Victor Henrique Vieira, Luís Felipe Góes e Admildo Junior, que acompanharam o processo de desenvolvimento deste trabalho, e às amigas Ana Caroline Louzada e Lorena Kida pelos momentos de apoio.

Agradeço aos colegas de trabalho da Biblioteca, em especial a Dona Lúcia Prazeres, por sempre ter me incentivado e ser uma grande amiga.

Agradeço a todos os professores do curso de Engenharia Industrial, em especial ao professor Me. Eliomar Azevedo do Carmo, por ter acreditado em mim quando eu ainda era calouro e me ajudado no início desta caminhada, e à professora Ana Áurea B. Maia, por ser um exemplo de responsabilidade e comprometimento com os alunos e o curso.

Ao meu orientador, professor Dr. Adalberto da Cruz Lima, pela paciência, incentivo e atenção na elaboração deste trabalho e

Agradeço a Universidade Federal do Pará por me proporcionar um ensino público de qualidade.

*O homem não é sábio pelo conhecimento que adquire, mas pela capacidade de transformar o seu ambiente para melhor, com o conhecimento adquirido.*

*Adalberto da Cruz Lima*

## RESUMO

O presente trabalho visa desenvolver uma proposta de planejamento estratégico de forma a auxiliar a implantação de uma vitaminosa de açaí na cidade de Abaetetuba. Para a elaboração deste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa com o objetivo de analisar os fatores que influenciam os ambientes da empresa, bem como, o comportamento do mercado. Através de um levantamento teórico sobre assuntos relacionados ao planejamento estratégico e suas principais metodologias, foram analisadas as principais medidas necessárias para a elaboração de um planejamento estratégico para a implantação desta empresa. As principais medidas tomadas foram: a análise do ambiente interno e externo, elaboração de uma matriz SWOT, definição das diretrizes organizacionais e desenvolvimento de planos de ação para atingir os objetivos organizacionais embelecidos.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Açaí; Análise de mercado.

## **ABSTRACT**

The present work aims to develop a proposal of strategic planning in order to assist the implantation of a vitamina of açaí in the city of Abaetetuba. For the elaboration of this study, a qualitative research was carried out with the objective of analyzing the factors that influence the company's environments, as well as, the behavior of the market. Through a theoretical survey on subjects related to strategic planning and its main methodologies, the main measures necessary for the elaboration of a strategic planning for the implementation of this company were analyzed. The main measures taken were: the analysis of the internal and external environment, elaboration of a SWOT matrix, definition of organizational guidelines and development of action plans to achieve the organizational objectives embellished.

**Keywords:** Strategic planning; Açaí; Market analysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de planejamento. ....	19
Figura 2 – Processo de planejamento estratégico.....	20
Figura 3 – Força que dirigem a concorrência. ....	23
Figura 4 – Matriz SWOT.....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais estratégias das organizações. ....	16
Quadro 2 – Principais metodologias de planejamento estratégico. ....	21
Quadro 3 – Cinco forças de Porter. ....	22
Quadro 4 – Aspectos importantes do ambiente interno de uma organização. ....	26
Quadro 5 – Plano de ação 5W+1H. ....	31
Quadro 6 – Grupos de familiares. ....	36
Quadro 7 – Análise do ambiente geral. ....	41
Quadro 8 – Análise do ambiente operacional. ....	42
Quadro 9 – Análise do ambiente interno. ....	44
Quadro 10 – Matriz SWOT da Vitaminosa Açaí Pai D'égua. ....	47
Quadro 11 – Objetivos estratégicos da empresa. ....	49
Quadro 12 – Plano de ação para o objetivo 1. ....	49
Quadro 13 – Plano de ação para o objetivo 2. ....	50
Quadro 14 – Plano de ação para o objetivo 3. ....	50
Quadro 15 – Plano de ação para o objetivo 4. ....	51
Quadro 16 – Plano de ação para o objetivo 5. ....	51
Quadro 17 – Plano de ação para o objetivo 6. ....	52
Quadro 18 – Plano de ação para o objetivo 7. ....	52

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Quantidade de membros nas famílias dos entrevistados. ....	36
Tabela 2 – Quantidade de pessoas nos grupos familiares. ....	37
Tabela 3 – Quantidade de litros consumidos pelas famílias dos entrevistados. ....	37
Tabela 4 – Total de litros consumidos em Abaetetuba.....	38

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Objetivos .....</b>	<b>13</b>
1.1.1. Geral .....	13
1.1.1. Específicos.....	13
<b>1.2. Justificativa do trabalho.....</b>	<b>13</b>
<b>2. REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Estratégia .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Planejamento .....</b>	<b>17</b>
2.2.1. Tipos de planejamento.....	18
<b>2.3. Planejamento Estratégico.....</b>	<b>19</b>
2.3.1. Metodologias para desenvolvimento de um planejamento estratégico .....	21
2.3.2. Análise da competitividade: as cinco forças de Porter .....	22
2.3.3. Análise do ambiente .....	23
2.3.4. Matriz SWOT .....	27
2.3.5. Diretrizes organizacionais .....	28
2.3.6. Plano de ação .....	30
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Tipo de pesquisa.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2. Universo e amostra .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3. Metodologia aplicada no trabalho.....</b>	<b>33</b>
3.3.1. Coleta de dados.....	33
3.3.2. Análise do mercado e competitividade.....	33
3.3.3. Análise do ambiente .....	34
3.3.4. Estabelecimento das diretrizes organizacionais .....	34

3.3.5.	Desenvolvimento de planos de ação.....	34
<b>4.</b>	<b>DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO E ESTUDO DE MERCADO .....</b>	<b>35</b>
4.1.	Caracterização da Empresa .....	35
4.2.	Análise do mercado e análise competitiva .....	35
4.2.1.	Análise do mercado .....	36
4.2.2.	Análise da competitividade do mercado.....	38
<b>5.</b>	<b>PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>40</b>
5.1.	Análise do ambiente.....	40
5.1.1.	Análise do ambiente geral .....	40
5.1.2.	Análise do ambiente operacional.....	42
5.1.3.	Análise do Ambiente interno .....	44
5.1.4.	Matriz SWOT .....	47
5.2.	Estabelecimento das diretrizes organizacionais.....	48
5.2.1.	Propósito Organizacional .....	48
5.2.2.	Objetivos estratégicos.....	49
5.3.	Planos de ação .....	49
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE A – Entrevista com o diretor da empresa.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE B – Entrevista com a população. ....</b>	<b>59</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O açaí é uma fruta que é extraída em cachos de uma palmeira nativa da região Amazônica. Segundo Oliveira (2007, p. 9), a produção deste fruto é a exploração mais antiga do país, “datada desde a época pré-Colombiana, empregada na obtenção da bebida conhecida de açaí, consumida em larga escala pela população amazônica, e que vêm se consolidando nos mercados nacional e internacional, nas últimas décadas”.

Atualmente o açaí um dos principais frutos de exportação e consumo nacional do Brasil, seja na forma de polpa natural como também na forma de sobremesa com outros adicionais. Segundo dados da Pesquisa de Produção da Extração Vegetal e da Silvicultura (PEVS), divulgada pelo IBGE (2017), o açaí estava entre os produtos que mais se destacaram pelo volume de produção em 2016, levando o 2º lugar, com 27,74% da quantidade total produzida pela extração vegetal não madeireira no Brasil, equivalente a 215.609 toneladas, ficando apenas atrás da produção de Erva-mate, que produziu 346.953 toneladas em 2016.

A pesquisa aponta que a produção de açaí em 2016 manteve-se praticamente estável, apresentando uma redução de 0,2% em relação a 2015. Apesar de diminuir a produção, o açaí teve o maior valor (R\$ 539,8 milhões) em relação aos outros produtos, com crescimento de 12,4%.

O mercado regional é, segundo Moraes (2014), caracterizado pela comercialização da polpa do açaí, porém, a demanda pela polpa de açaí está em ascensão. Segundo Silva (2015), o produto passou a ocupar lugar de destaque entre os consumidores de polpas de frutas, se destacando no mercado nacional e até mesmo no internacional. Porém, segundo Oliveira, Farias e Pena (2007, p. 63) o principal mercado do açaí ainda é a Região Norte, especialmente o Estado do Pará, que se constitui “o maior produtor e maior consumidor, respondendo por cerca de 93% da produção nacional. Na cidade de Belém, PA, estima-se em 360.000 litros o consumo diário dessa bebida. A produção de frutos neste estado, em 2004, atingiu 160.000 t”.

Visto que o açaí apresenta um grande potencial de mercado, o presente trabalho apresenta uma proposta de planejamento estratégico para a implantação de uma vitaminosa de açaí na cidade de Abaetetuba, visando a comercialização da polpa do açaí no mercado desta cidade.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Geral**

- Desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma vitaminosa de açaí.

### **1.1.1. Específicos**

- Realizar um estudo de mercado para a implantação de uma vitaminosa de açaí;
- Estudar o ambiente externo e interno;
- Definir a missão, visão e valores da empresa;
- Definir os objetivos organizacionais;
- Desenvolver planos de ação para os objetivos organizacionais da empresa.

## **1.2. Justificativa do trabalho**

No município de Abaetetuba/PA, assim como em diversos outros municípios do Pará, a polpa do açaí é consumida diariamente pelos cidadãos. Como resultado disso, a cidade possui inúmeros produtores, na sua maioria informais, que produzem diariamente o açaí. Além disso, apenas alguns produtores da cidade realizam os processos de higienização e branqueamento necessários para que o açaí possa ser consumido sem riscos à saúde do consumidor.

A cidade de Abaetetuba é um dos maiores produtores de açaí no âmbito agrícola. Segundo dados da Pesquisa Agrícola Municipal (PAM) divulgada pelo IBGE (2017), a cidade de Abaetetuba é o terceiro maior produtor de açaí do Pará no âmbito agrícola, responsável por 10,1% da produção, ficando apenas atrás de Igarapé-Miri (28,6%) e Cametá (10,4%). Sendo assim, a instalação de uma vitaminosa no município de Abaetetuba/PA é beneficiada pelo fornecimento desta matéria prima.

Surge então uma oportunidade de negócio neste município: produção da polpa do açaí de forma higiênica, respeitando os processos de segurança alimentar deste produto, produzindo um produto seguro e de qualidade, visando o mercado na cidade de Abaetetuba/PA através do varejo.

A melhor forma de iniciar um projeto dessa magnitude, diminuindo a possibilidade de falhas, é através de um planejamento estratégico, sendo este, imprescindível para qualquer pessoa que deseja investir em um negócio. Este trabalho se mostra importante no auxílio a um

desenvolvimento de uma proposta de planejamento estratégico para uma vitaminosa de açaí de na cidade de Abaetetuba/PA, onde através deste será possível analisar os pontos fortes e fracos no negócio, as oportunidades e ameaças, definir o propósito organizacional da empresa e os objetivos, bem como a criação de planos de ação para se alcançar esses objetivos.

## **2. REFERÊNCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será descrito a revisão bibliográfica como base para concepção teórica do estudo em questão. Os temas aqui apresentados são: estratégia, planejamento e planejamento estratégico.

### **2.1. Estratégia**

O conceito de estratégia nasceu da guerra, onde a realização dos objetivos significa superar um adversário. Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que foi neste cenário que surgiu o conceito de estratégia que é entendido atualmente. As lutas e batalhas constante ao longo do tempo fizeram com que os militares começassem a pensar seriamente antes de agir. Sendo assim, a forma como era conduzida as guerras mudou, e as mesmas começaram a ser planejadas com antecipação.

Maximiano (2011) enaltece que fora do contexto militar, a utilização da palavra estratégia é corrente e mostra uma forma de enfrentar alguma adversidade ou forma de alcançar objetivos. A ideia de estratégia está presente em qualquer situação que envolva a definição de objetivos e a definição de ações para alcançar tais objetivos. Zanette (2004) afirma que o termo estratégia foi levado das artes militares para a administração com o objetivo de conseguir sucesso nas batalhas gerenciais. Logo pode-se enxergar a estratégia como um diferencial para o sucesso empresarial.

Atualmente, todas as organizações competem de alguma forma entre si. A competitividade entre as empresas tem feito com que muitas delas, pensando em continuar concorrendo por uma fatia do mercado, invistam em um planejamento a longo prazo, utilizando estratégias para se manter ou até mesmo crescer como organização. Maximiano (2011) define este novo conceito de estratégia como um curso de ação que uma empresa adota para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência no mercado. Esse curso de ação deve incluir o tamanho que a empresa pretende alcançar, as formas de enfrentar a concorrência, a posição que pretende ter no mercado e o controle dos seus suprimentos.

Este conceito também é definido por Chiavenato e Sapiro (2009), que enaltecem estratégia como um curso de ação que é escolhido por uma organização a partir da proposição de que uma futura e diferente posição no mercado poderá oferecer maiores e melhores ganhos e vantagens com relação a situação presente desta empresa.

Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que o antigo conceito militar de estratégia a definem como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Levando para termos organizacionais, a estratégia pode ser definida como a mobilização de todos os recursos da organização no âmbito global, visando alcançar objetivos de longo prazo e globais.

As estratégias variam de uma organização para outra. Maximiano (2011) afirma que algumas empresas gostam de arriscar mais e enfrentam agressivamente os concorrentes, enquanto outras são mais cautelosas e evitam confronto. As principais estratégias adotadas por diversos autores podem ser analisadas no quadro 1.

**Quadro 1** – Principais estratégias das organizações.

<b>Autor</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Significado</b>
<b>Ansoff</b>	Penetração no mercado	Exploração de produtos tradicionais em mercados tradicionais
	Desenvolvimento de mercado	Produtos tradicionais em novos mercados
	Desenvolvimento de produto	Produtos novos em mercados tradicionais
	Diversificação	Novos produtos e novos mercados
<b>Porter</b>	Diferenciação	Identidade forte do produto
	Liderança do custo	Baixo custo e baixo preço do produto
	Foco	Atuação em nichos de mercado
<b>Miles e Snow</b>	Defesa	Permanência no mesmo mercado
	Prospecção	Busca de novas oportunidades
	Análise	Atuação em dois tipos de mercado
	Reação	Incapacidade de fazer ajustes
<b>Certo</b>	Estabilidade	Permanência no mesmo mercado
	Crescimento	Busca de novas oportunidades
	Redução de despesas	Eliminação de desperdícios

**Fonte:** Maximiano (2011)

A formação da estratégia depende muito da estrutura da organização, sua atividade e o tipo de mercado em que ela atua, não existe uma fórmula que defina a organização de maneira universal, podendo utilizar para qualquer empresa com sucesso, por isso cabe ao gestor criar sua estratégia de acordo com a cultura, filosofia e estrutura da empresa, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo, e conseguir alcançar seus objetivos. (MINTZBERG et al., 2004 apud ZANETTE, 2004)

O planejamento que será abordado neste trabalho está voltado para a estratégia de “penetração no mercado” abordada por Ansoff, conforme define Maximiano (2011), pois trata-

se de um planejamento para lançar uma empresa nova num mercado já explorado por outras empresas.

## **2.2. Planejamento**

O planejamento é uma ação gerencial que possibilita o entendimento da realidade para que as decisões tomadas neste âmbito diminuam a possibilidade de falhas ou até mesmo fracasso em um determinado processo. Maximiano (2011, p. 112), afirma que “o processo de planejar é uma ferramenta administrativa para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões”, e segundo o autor, todas as decisões que influenciam o futuro ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Segundo Stoner e Freeman (2014) planejar significa que os gestores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum tipo de método, plano ou lógica, e não em palpites. Portanto, o ato de planejar deve estar implantado na cultura gerencial da empresa.

Bateman e Snell (2009, p. 117), enaltecem que o “planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”, ou seja, o processo de tomada de decisão para execução de ações futuras está ligado diretamente no processo de planejamento.

Então, o planejamento é considerado uma função principal dentro de uma organização. Segundo Santos (2010), a sua necessidade não é limitada ao atendimento dos objetivos organizacionais, mas também deve ser utilizado na determinação de métodos e tipos de controle necessários, assim como o tipo de administração que a empresa deve adotar. Para tanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004, p. 258), afirma que: "O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à implementação".

Portanto, o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2007)

Para Consentino et al. (2011, p. 72), “a falta de planejamento leva a empresa a ser facilmente surpreendida por alterações no mercado, o que a induz agir por improviso e a distância das decisões relacionadas com o objetivo da empresa”, portanto, mesmo que seja um planejamento de baixo nível, entende-se que é de suma importância uma empresa tê-lo dentro de seu âmbito organizacional.

Planejar é primordial para que um gestor saiba como organizar as pessoas e os recursos. Segundo Stoner e Freeman (2014), sem um plano um gestor pode até não ter noção alguma do que precisa organizar, e por isso não conseguir liderar sua equipe com confiança, além de que sem um planejamento o gestor e sua equipe têm poucas chances de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho.

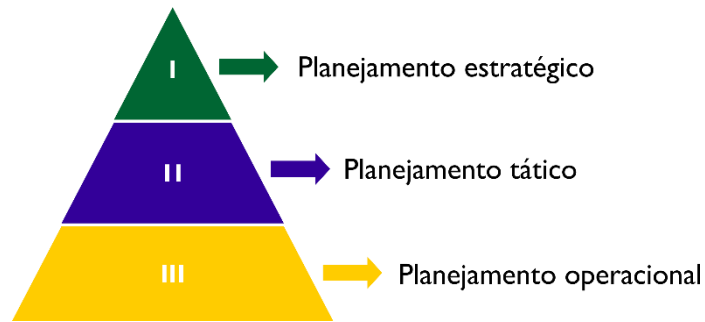
É fundamental que o planejamento de uma empresa seja sempre reavaliado para que se adapte as diversas situações que se pode ocorrer, portanto, o planejamento deve ser uma ação contínua. Maximiano (2011, p. 113) enaltece que planejar “é um processo associado a atitudes favoráveis às mudanças”. Da mesma forma, Santos (2010, p. 7) afirma que “seria muito conivente se o planejamento não precisasse ser mudado uma vez que foi definido. Mas, em virtude das condições externas sempre mutáveis, o planejamento deve ser um processo contínuo”.

Maximiano (2011) ainda sustenta que “as organizações de todos os tipos de sociedades transformam-se para crescer e sobreviver, ou desaparecem. Tudo depende da sua capacidade de mudança”. Portanto, entende-se que o planejamento é uma questão de atitude, e essas atitudes devem ser proativas para que, segundo Maximiano (2011), as mudanças sejam impulsionadas dentro de uma organização afim de alterar a dinâmica de sistemas internos e suas relações com o ambiente.

### **2.2.1. Tipos de planejamento**

Em níveis hierárquicos, pode-se dividir o planejamento em três níveis: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, conforme a figura 1.

**Figura 1** – Tipos de planejamento.



**Fonte:** Adaptado de SILVA (2007, p.15).

O planejamento estratégico é definido pela alta gestão de uma organização. O seu foco é definir uma visão global dos objetivos e necessidades de uma empresa e traçar estratégias para que esses objetivos possam ser alcançados ao longo do tempo, sendo este tipo de planejamento a longo prazo.

O planejamento tático trata-se de um planejamento a médio prazo. Segundo Silva (2007, p. 15), este tipo de planejamento “tem como finalidade utilizar os recursos disponíveis da organização para a elaboração dos objetivos e metas fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa”.

O planejamento operacional é realizado por gestões dos departamentos de uma empresa, sendo uma aplicação dos planos estratégico e tático. É um planejamento de curto prazo e suas ações são realizadas diariamente, com o objetivo de alcançar as metas definidos pela alta gestão da organização.

Para a realização deste trabalho foi abordado apenas planejamento a nível estratégico.

### **2.3. Planejamento Estratégico**

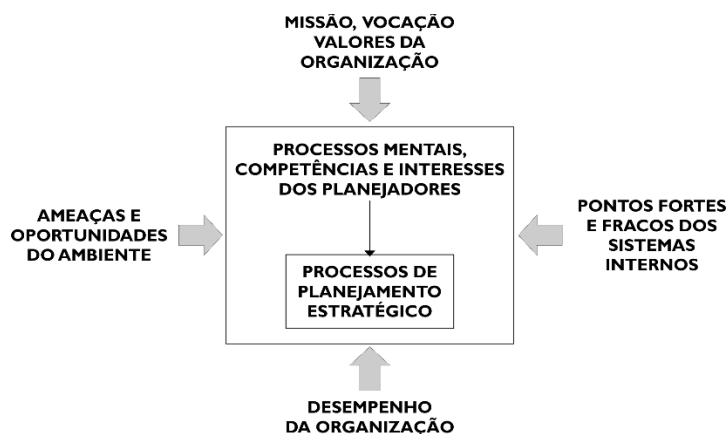
Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação de uma determinada organização e os objetivos que a mesma anseia alcançar. De acordo com Maximiano (2011), existem diversos componentes nesse processo intelectual, principalmente:

- A missão, que é a razão de ser da organização, e que reflete seus valores, sua vocação e suas competências;
- O desempenho da organização – os resultados efetivamente alcançados;
- Os desafios e oportunidades do ambiente.
- Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização;

- As competências dos planejadores – seu conhecimento de técnicas, suas atitudes em relação ao seu futuro, seu interesse e planejar.

A figura 2 apresenta o processo de planejamento estratégico conforme Maximiano (2011).

**Figura 2** – Processo de planejamento estratégico.



**Fonte:** Maximiano (2011).

Neumann e Scalice (2015, p.23) definem o planejamento estratégico como um processo contínuo e sistemático, que “envolve a formulação de objetivos que afetam toda a empresa por longos períodos de tempo com vistas a obter um nível de otimização na relação com o seu ambiente”. Consentino et al. (2011, p. 16) ainda reiteram que este tipo de planejamento “contempla uma visão do futuro e ajuda o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades facilitando a tomada de decisão”.

O planejamento estratégico é um documento que define onde você quer chegar com a sua empresa e que ações deve-se tomar para alcançar os seus objetivos. De forma resumida, Oliveira (2007, p.15) afirma que “o planejamento estratégico se relaciona com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”.

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é devida às pressões ambientais que a empresa tem de suportar e que são resultantes de forças externas, continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa. O planejamento estratégico deve ser visto como um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo

para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado e não deve ser confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problema (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Consentino et al. (2011), em empresas de pequeno porte e de gestão familiar, o planejamento estratégico é mais essencial ainda, pois auxilia na melhor maneira de utilizar suas capacidades, minimizando a perda de recursos e de energia em atividades que não levarão para o caminho correto, além de contribuir para a sua gestão e direcionar os esforços para identificação dos problemas existentes que impedem seu desenvolvimento.

Quando uma empresa não possui um plano estratégico para a condução dos negócios, fica difícil identificar as todas as suas necessidades, oportunidades e o tempo necessário para iniciar a implementação das medidas com a devida antecedência. Por isso, é de suma importância que se conheça o ambiente em que a empresa está inserida, definir seus valores, sua visão, seus objetivos e a missão que se propôs a cumprir (CONSENTINO et al., 2011).

### 2.3.1. Metodologias para desenvolvimento de um planejamento estratégico

Na literatura é possível identificar diversas metodologias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico. De acordo com Trindade (2017), cada metodologia possui uma peculiaridade, porém essas abordagens possuem objetivos parecidos como otimizar os recursos organizacionais, melhorar o desempenho e aumentar o lucro da empresa. O gestor deve adaptar cada metodologia à sua empresa, de acordo com sua realidade e necessidades. O quadro 2 mostra as principais metodologias para o planejamento estratégico.

**Quadro 2** – Principais metodologias de planejamento estratégico.

Metodologias	Estrutura Básica
<b>Maximiano (2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa 1: Análise da situação estratégica;</li> <li>• Etapa 2: Análise do ambiente externo;</li> <li>• Etapa 3: Análise do ambiente interno;</li> <li>• Etapa 4: Definição do plano estratégico.</li> </ul>
<b>Certo &amp; Peter (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa 1: Análise do ambiente;</li> <li>• Etapa 2: Estabelecer a diretriz organizacional;</li> <li>• Etapa 3: Formulação da estratégia;</li> <li>• Etapa 4: Implementando a estratégia organizacional;</li> <li>• Etapa 5: Controle estratégico.</li> </ul>
<b>Pereira (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa 1: Diagnóstico estratégico;</li> <li>• Etapa 2: Declaração de valores, missão e visão;</li> <li>• Etapa 3: Análise dos fatores críticos de sucesso;</li> <li>• Etapa 4: Análise externa e interna;</li> <li>• Etapa 5: Análise das questões;</li> <li>• Etapa 6: Elaboração de estratégias;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa 7: Ações estratégicas.</li> </ul>
<b>Stoner &amp; Freeman (2014)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa 1: Formulação de Objetivos;</li> <li>• Etapa 2: Identificação das estratégias atuais;</li> <li>• Etapa 3: Análise ambiental;</li> <li>• Etapa 4: Análise de recursos;</li> <li>• Etapa 5: Identificação de oportunidades e ameaças;</li> </ul>
<b>Oliveira (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1º Fase: Delineamento das grandes questões estratégicas;</li> <li>• 2º Fase: Análise interna e externa da empresa;</li> <li>• 3º Fase: Estabelecimento da amplitude e da abordagem dos negócios da empresa;</li> <li>• 4º Fase: Estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos. Estabelecimento de objetivos, desafios e metas da empresa.</li> <li>• 5º Fase: Aplicação das decisões estratégicas;</li> <li>• 6º Fase: Acompanhamento, Avaliação e aprimoramento do plano estratégico.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Assim como afirma Trindade (2017) fica explícito um consenso entre a maioria das metodologias em relação às atividades necessárias para a elaboração e execução do processo de planejamento estratégico.

### 2.3.2. Análise da competitividade: as cinco forças de Porter

Quando se pretende realizar uma análise da competitividade de um mercado, é de suma importância voltar os olhos para a metodologia de Porter. Stoner e Freeman (2014, p. 148) afirmam que “na visão de Porter, a capacidade de uma organização competir num dado mercado é determinada pelos seus recursos técnicos e econômicos, bem como por cinco forças, sendo que cada uma delas ameaça a entrada da organização em um novo mercado”. Estas cinco forças estão relacionadas entre si e possuem diferentes graus de importância numa organização, variando de acordo com o mercado em que a empresa está inserida.

A metodologia desenvolvida por Porter analisa quatro fatores externos e um fator interno. Os quatro fatores externos são: ameaça de novos entrantes (concorrentes), ameaças de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, e o fator interno é a competitividade entre as empresas existentes. As cinco forças são descritas no quadro 3:

**Quadro 3** – Cinco forças de Porter.

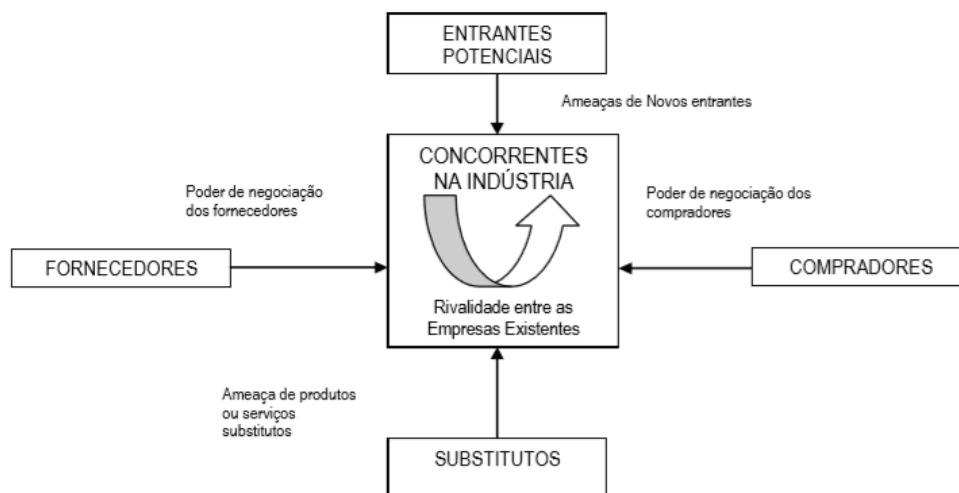
<b>Força</b>	<b>Descrição</b>
Ameaça de novos entrantes	Trata do nível de competitividade do mercado e dos obstáculos impostos para empresas que pretendem adentrar no mercado;
Ameaça de produtos (ou serviços) substitutos	Trata de produtos que podem servir como uma substituição aos produtos da empresa;

Poder de negociação dos clientes	Trata no nível de influência que o consumidor tem no momento da negociação;
Poder de negociação dos fornecedores	Trata de fornecedores que possuem uma alta influencia na negociação da empresa;
Competitividade entre as empresas existentes	Trata-se da força mais importante no sistema de Porter, pois como se trata de um fator interno, considera-se as atividades e agressividade dos concorrentes no mercado atuante.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

Segundo Porter (1986 apud Medeiros, 2007, p. 35), “as cinco forças competitivas são ameaças de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e competitividade entre os atuais concorrentes”. Na figura 3 pode-se verificar tais forças:

Figura 3 – Força que dirigem a concorrência.



Fonte: MACÊDO (2010).

Segundo Ferreira (2011 apud Trindade, 2017), “a metodologia proposta por Porter permite que a organização avalie o mercado e a concorrência que está ao seu redor, e dessa forma formulando as melhores estratégias para obter a maior rentabilidade possível”. Logo, as análises das forças de Porter são de suma importância no processo de análise da competitividade de um mercado.

### 2.3.3. Análise do ambiente

A análise do ambiente analisa a realidade da empresa quanto a seus aspectos internos e externos. Através dela é possível identificar as oportunidades e ameaças que a empresa possui

no seu ambiente externo, e as forças e fraquezas que ela possui no seu ambiente interno, visando identificá-los para facilitar no desenvolvimento de estratégias. Trindade (2017) afirma que esta análise é muito importante no processo de planejamento estratégico.

### **2.3.3.1. Análise do ambiente externo**

O estudo do ambiente externo tem como finalidade compreender as relações entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida, analisando suas oportunidades e ameaças. A análise externa é definida por Oliveira (2009) como o momento em que a empresa olha para fora de si, buscando oportunidades e ameaças. Desta forma a empresa pode voltar suas estratégias para suas condições externas atuais e futuras, bem como definir diretrizes organizacionais de acordo com as tendências observadas.

As ameaças são características do ambiente externo que podem impedir que uma organização alcance suas metas estratégicas. As oportunidades são características do ambiente externo que têm o potencial de ajudar uma organização a alcançar ou até mesmo superar suas metas estratégicas (DAFT, 2015).

Existem diversas maneiras de dividir o ambiente em componentes para facilitar a análise externas. Certo e Peter (2010) dividem o ambiente externo em: ambiente geral e operacional.

#### **Ambiente geral**

O ambiente geral é definido por Certo e Peter (2010) como “um nível de ambiente externo da organização, formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não possui nenhum controle”. Os componentes que constituem este ambiente são descritos por Certo e Peter (2010) como:

- Componente econômico: indicam como os recursos são distribuídos e usados no ambiente. Fazem parte deste ambiente econômico as taxas de inflação e de juros, produto interno bruto (PIB), lucros do setor econômico, potencial de recursos e etc.;
- Componente social: descreve as características da sociedade na qual se situa a organização. Fazem parte deste componente os costumes, crenças, educação e etc.;
- Componente político: compreende os elementos relacionados a decisões governamentais. Exemplos desses elementos são: progressos nas aprovações de leis, estilos de governanças e etc.;

- Componente legal: consiste na legislação aprovada, ou seja, as regras que todos os membros da sociedade devem seguir;
- Componente tecnológico: inclui novas abordagens para produção de mercadorias e serviços, como procedimentos e equipamentos novos.

### **Ambiente operacional**

O ambiente operacional é definido por Certo e Peter (2010, p. 32) como “um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na organização”.

Este ambiente é, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), um setor específico dos negócios de uma empresa, ou seja, este ambiente aproxima-se da noção de setor de atuação de uma determinada empresa, ou seja, o conjunto de produtos, serviços e mercados que esta organização pretende atuar.

Os principais componentes do ambiente operacional são descritos por Certo e Peter (2010) como:

- Componente cliente: são as características e o comportamentos daqueles que compram os produtos e serviços que oferecidos pela organização;
- Componente concorrência: consiste no que a organização tem de enfrentar para conseguir recursos;
- Componente mão de obra: consiste nos fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra para realizar as tarefas organizacionais;
- Componente fornecedor: reflete todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização;
- Componente internacional: inclui todas as implicações internacionais das operações organizacionais.

#### **2.3.3.2. Análise do ambiente interno**

A análise interna tem como objetivo colocar em evidência as qualidades e deficiências da organização que está sendo analisada. Maximiano (2011, p. 141) conceitua a análise do ambiente interno como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização”.

As forças são características positivas internas que uma empresa pode explorar para alcançar suas metas de desempenho estratégico. Já as fraquezas são características internas que podem inibir ou restringir o desempenho da empresa. A análise interna também examina a estrutura global de uma empresa, a competência e a qualidade administrativa e as características dos recursos humanos desta empresa. Assim levando em consideração tais fatores, os gerentes podem determinar quais os pontos fortes e fracos da empresa analisada, comparando com outras empresas (DAFT, 2015).

### Aspectos para análise do ambiente interno

Certo e Peter (2010) afirma que a análise do ambiente interno pode ser realizada através da análise de cinco aspectos: organizacionais, pessoal, marketing, produção e financeiro. O quadro 4 apresenta os aspectos do ambiente interno conforme Certo e Peter (2010).

**Quadro 4** – Aspectos importantes do ambiente interno de uma organização.

<b>Aspectos organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de comunicação;</li> <li>• Estrutura da organização;</li> <li>• Registro dos sucessos;</li> <li>• Hierarquia de objetos;</li> <li>• Política, procedimentos e regras;</li> <li>• Habilidades da equipe administrativa.</li> </ul>
<b>Aspectos de pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações trabalhistas;</li> <li>• Práticas de recrutamento;</li> <li>• Programas de treinamento;</li> <li>• Sistemas de avaliação de desempenho;</li> <li>• Sistema de incentivos;</li> <li>• Rotatividade e absenteísmo.</li> </ul>
<b>Aspectos de marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentação do mercado;</li> <li>• Estratégia do produto;</li> <li>• Estratégia de preço;</li> <li>• Estratégia de promoção;</li> <li>• Estratégia de distribuição.</li> </ul>
<b>Aspectos de produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Layout das instalações da fábrica;</li> <li>• Pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>• Uso da tecnologia;</li> <li>• Aquisição de matéria prima;</li> <li>• Controle de estoques;</li> <li>• Uso de subcontratação.</li> </ul>
<b>Aspectos financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez;</li> <li>• Lucratividade;</li> <li>• Atividades;</li> <li>• Oportunidades de investimentos.</li> </ul>

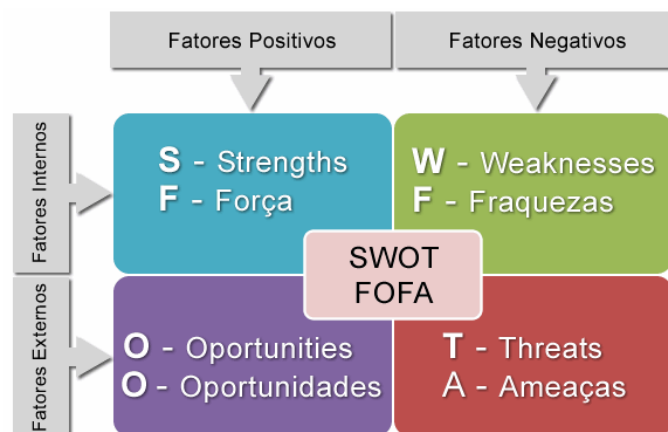
**Fonte:** Certo e Peter (2010)

Os aspectos definidos por Certo e Peter (2010) podem ajudar no desenvolvimento da análise do ambiente interno, porém, no caso do planejamento estratégico de uma empresa que ainda irá surgir no mercado, o gestor deve definir como irá trabalhar tais aspectos para então definir se esses aspectos serão pontos fortes ou fracos da empresa.

#### 2.3.4. Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma matriz que foi desenvolvida para auxiliar o processo de desenvolvimento de estratégias para uma organização. De acordo com Silveira (2001), essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização, e dos pontos fortes e fracos, que são os fatores internos da organização. Por este motivo essa matriz é denominada SWOT, pois trata-se de uma sigla que significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Por este motivo também se utiliza a sigla FOFA para representá-la, conforme pode-se analisar na figura 4.

**Figura 4** – Matriz SWOT.



**Fonte:** Marketing de conteúdo (2018).

Bateman e Snell (2009), afirmam que a matriz SWOT demonstra quais oportunidades dever ser trabalhadas em favor da organização e quais ameaças devem ser monitoradas, além de trabalhar as fraquezas de modo a torná-las pontos fortes para a organização, e valorizar as forças para que a empresa possa se desenvolver de maneira constante.

### **2.3.5. Diretrizes organizacionais**

As diretrizes organizacionais representam na íntegra o que a empresa se propõe a fazer, para quem, onde espera estar no futuro e quais são suas crenças e princípios (TEXEIRA, 2009).

Quando se deseja obter um alto desempenho nas operações de uma empresa é necessário que haja flexibilidade no planejamento. Daft (2015, p.259) afirma que “os funcionários podem ter que adaptar planos para satisfazer novas necessidades e responder às mudanças no ambiente”. Segundo o autor, existe um senso poderoso de propósito e direção que se tornam muito importância em momentos de mudança e turbulência: a missão e visão de uma empresa.

Daft (2015, p. 259) enaltece que “sem uma missão ou visão fortes para orientar o pensamento e o comportamento do funcionário, os recursos de uma companhia em rápido movimento tornam-se sem coordenação, com funcionários seguindo planos e atividades radicalmente diferentes”. O autor reitera que uma missão e visão persuasivos também podem maximizar o compromisso e motivação do funcionário, dois pontos que são críticos em ajudar as empresas a competir em um ambiente de rápida mudança.

A declaração de uma missão e visão é primordial para uma empresa que deseja se manter bem posicionada no mercado ao longo dos anos. Porém, a missão e visão devem vir acompanhadas de valores organizacionais, que nada mais são do que princípios que dão personalidade a uma empresa. Este conjunto de missão, visão e valores, são fundamentais para que uma organização consiga obter sucesso por muito tempo.

#### **2.3.5.1. Missão**

A missão de uma empresa é a razão pela qual ela existe e torna claro seus objetivos. Oliveira (2007) define a missão como a determinação do motivo central da existência da empresa, correspondendo a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

A missão de uma organização demarca a área em que a empresa vai atuar, é a razão da existência do empreendimento, logo, a missão deve ser sua carteira de identidade da mesma e um guia para o trabalho dos recursos humanos (SAMPAIO, 2004, apud CONSENTINO et al., 2011).

KOTLER (2000, p. 87) afirma que “as organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e (em muitos casos) clientes”. O autor ainda afirma que uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um

senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realizar as metas da organização. Segundo KOTLER (2000), as melhores declarações de missão de uma empresa são aquelas guiadas por uma visão, o que o autor define como um ‘sonho impossível’ que fornece à empresa direcionamento para os 10 a 20 anos seguintes.

As condições de mercado ao longo do tempo podem fazer com que a missão de uma organização perca a relevância, ou pode se tornar nebulosa, à medida que a corporação acrescenta novos produtos e mercados a sua carteira de negócios. Neste caso, a empresa deve redefinir sua missão para saber o que quer alcançar (KOTLER, 2000).

### **2.3.5.2. Visão**

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

Segundo Costa (2007, p. 36), “visão é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização”. O autor ainda afirma que “a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização”.

### **2.3.5.3. Valores**

Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

Costa (2007, p. 38) afirma que valores são “características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas”.

#### **2.3.5.4. Objetivos organizacionais**

Para que uma organização consiga alcançar sua visão, é necessário que sejam definidos objetivos organizacionais. Certo e Peter (2010, p. 59) definem um objetivo organizacional como “uma meta para qual a organização direciona seus esforços”.

O estabelecimento de objetivos organizacionais é muito importante pois segundo Certo e Peter (2010), fornecem o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem objetivos e uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção. Sendo assim, Stoner e Freeman (2014) enaltecem que os objetivos são de suma importância por pelo menos quatro razões: proporcionam senso de direção, focalizam os esforços, guiam os planos e decisões, e ajudam a avaliar o progresso.

Certo e Peter (2010) afirmam que para dirigir suas organizações à eficácia, os gestores devem usar objetivos como: orientações na tomada de decisões, guia para aumentar a eficiência organizacional e guia para avaliação do desempenho. Sendo assim, sabendo que tipos de objetivos devem ser utilizados, é necessário que os gestores formulem tais objetivos de acordo com algumas características. Sampaio (2004, apud Consentino et al., 2011), define algumas características que os objetivos organizacionais devem possuir:

- a) Ser coerentes com os recursos e com o ambiente da empresa;
- b) Ser viáveis e desafiadores, para que o estímulo e a motivação estejam presentes no dia-a-dia;
- c) Ser mensuráveis, para que a empresa possa controlar e fazer uma avaliação;
- d) Possuir prazo definido, para que sejam avaliados num determinado tempo;
- e) Ser um número reduzido, para evitar a dispersão das pessoas e esforços envolvidos.

Logo, somente após a definição de todos os objetivos organizacionais, pode uma organização dar início ao processo de formulação de planos de ação estratégicos.

#### **2.3.6. Plano de ação**

Um plano de ação é um documento utilizado para planejar a execução de tarefas com a finalidade de alcançar algum resultado ou resolver algum problema. Kotler (2000), afirma que em um plano de ação deve conter uma lista de ações a serem executadas, a data que se deve iniciar cada ação e o responsável por cada ação. Ou seja, no plano de ação deve estar contido todas as informações sobre o objetivo organizacional, definindo como pretende-se alcançá-lo,

bem como o momento exato de sua aplicação e também os recursos humanos que deverão contribuir concretizá-lo.

O 5W+1H é uma ferramenta muito utilizada para planejar a execução de ações. Trata-se de um plano de ação que leva em conta todas as tarefas a serem executadas, facilitando assim sua implementação e controle. Peinado e Graeml (2007), afirmam que esta ferramenta possui este nome devido as letras iniciais seis perguntas em inglês, que por sua vez, auxiliam no esclarecimento de situações, eliminando dúvidas que podem ser muito prejudiciais no processo de conquista dos objetivos. No quadro 5 pode-se as perguntas e o que significam:

**Quadro 5** – Plano de ação 5W+1H.

PLANO DE AÇÃO 5W+1H			
5W	What?	O que?	O que deve ser feito?
	When?	Quando?	Em que momento deve ser feito?
	Where?	Onde?	Onde deve ser feito?
	Why?	Por que?	Qual o motivo de fazê-lo?
	Who?	Quem?	Quem deve fazer?
1H	How?	Como?	Como deve ser feito?

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Apesar de ser uma ferramenta simples, o 5W+1H é capaz de gerar grandes resultados, quando se trata de alcançar objetivos de forma planejada e organizada. Logo, no processo de planejamento estratégico, apesar da simplicidade, esta ferramenta se torna de grande importância.

Sendo assim, uma vez apresentado todos os conceitos e definições importantes para a elaboração e compreensão do trabalho por completo, entende-se que há condições suficientes para desenvolver uma proposta de planejamento estratégico conforme demonstrado no capítulo 5.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

A pesquisa científica é definida por Bastos (2013, apud Trindade, 2017, p. 32), como “uma investigação racional, utilizando a coleta de dados, como também pela observação e análise de fatos e fenômenos, que busca o conhecimento sobre um ou mais aspectos referentes a um universo ou um objetivo de estudo”. Portanto, a pesquisa científica se trata de um processo de investigação que visa descobrir as relações de fatos e fenômenos com o ambiente em que estão inseridos.

De modo geral pode-se dizer que a metodologia adotada neste trabalho foi a pesquisa qualitativa. Este tipo de pesquisa é caracterizada como interpretativa e descritiva, pois segundo Oliveira (2008, p. 100), ela “se propõe a estudar relações complexas, sem o isolamento de variáveis, buscando compreender e interpretar o fenômeno em seu contexto natural”. O autor ainda afirma que na pesquisa qualitativa o pesquisador interpreta a pesquisa e, por vezes, participa da pesquisa, ou seja, não é um observador isento como o da pesquisa quantitativa.

A pesquisa qualitativa surgiu da necessidade de explicar fenômenos que não eram possíveis de explicar através dos métodos matemáticos. Severino (2016, p. 124) afirma que “esta pesquisa adequou-se perfeitamente à apreensão e ao manejo do mundo físico tornando-se assim paradigmático para a constituição das ciências, inclusive daquelas que pretendiam conhecer também o mundo humano”.

Dentre os métodos utilizados na pesquisa qualitativa, que segundo Oliveira (2008, p. 100), “podemos destacar: a observação (participante ou não), a entrevista individual que pode ser semi ou não estruturada e a análise documental. Os dados são coletados são interpretados pelo pesquisador e, não analisados estatisticamente como na pesquisa quantitativa”.

#### **3.2. Universo e amostra**

O universo da pesquisa aborda o setor de varejo do beneficiamento do açaí na cidade de Abaetetuba, localizada no estado do Pará. No local em questão as vitaminosas de açaí (forma como são denominadas as empresas que beneficiam o produto e vende no varejo) produzem a polpa do açaí diariamente, visando atender o consumo diário do produto pela população.

A amostra abordará apenas uma empresa que pretende se tornar uma vitaminosa de açaí, considerando a facilidade na obtenção de informações relacionadas à pesquisa, fugindo de

qualquer grau estatístico. A empresa em questão busca implementar uma vitaminosa de açaí com o nome fantasia de "*Açaí Pai D'égua*".

### **3.3. Método aplicado no trabalho**

Após o estudo das metodologias dos principais autores de planejamento estratégico, foi definido o método de desenvolvimento deste trabalho. O planejamento estratégico da empresa foi desenvolvido em cinco etapas: coleta de dados, análise do mercado e competitividade, análise do ambiente, definição das diretrizes organizacionais e desenvolvimento de planos de ação.

#### **3.3.1. Coleta de dados**

A coleta dos dados foi realizada através de cinco etapas:

- a) Entrevista padronizada com o diretor da empresa, seguindo um roteiro formulado previamente, no entanto o entrevistador esteve livre para fazer considerações que achou importante;
- b) Entrevista com parte da população, visando conhecer o consumo diário da polpa de açaí na cidade;
- c) Observação dos processos nas vitaminosas de açaí da cidade, visando conhecer os pontos fortes e fracos dessas empresas, e descobrir possíveis oportunidades competitivas no mercado;
- d) Observação de fatores que podem influenciar no mercado (ambiente geral e operacional), de acordo com o proposto por Certo e Peter (2010);
- e) Análise de documentos oficiais.

Através da coleta de dados foi possível obter informações suficientes para realizar a análise do mercado, análise da competitividade e análise do ambiente.

#### **3.3.2. Análise do mercado e competitividade**

Os dados coletados na entrevista com a população foram analisados e transpostos em tabelas e quadros, o objetivo foi identificar o potencial do mercado do consumo de polpa de açaí na cidade.

Os dados obtidos nas observações foram utilizados para analisar as cinco forças competitivas de Porter, através destas, foi possível o verificar o nível de competitividade do mercado analisado, parte das informações destas análises foram utilizadas na análise do ambiente.

### **3.3.3. Análise do ambiente**

A análise do ambiente seguiu a metodologia proposta por Certo e Peter (2010), dividindo a análise do ambiente em três âmbito, compostos por dois âmbitos externos à organização (ambiente geral e operacional) e um âmbito interno.

A análise do ambiente foi realizada da análise dos dados coletados através das entrevistas e das observações. Foi desenvolvida uma matriz SWOT, visando melhor entender os ambientes externos e internos, bem como suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

### **3.3.4. Estabelecimento das diretrizes organizacionais**

O estabelecimento das diretrizes organizacionais se deu através da definição do propósito organizacional da empresa (visão, missão e propósito) e definição de objetivos organizacionais, buscando mostrar à organização onde a mesma deve focar e direcionar seus esforços.

### **3.3.5. Desenvolvimento de planos de ação**

Após a definição das diretrizes organizacionais, foram elaborados planos de ação visando alcançar esses objetivos de forma eficiente. O plano de ação utilizado foi o modelo 5W+1H, pois o mesmo foi considerado mais completo para auxiliar a empresa a alcançar os objetivos organizacionais definidos.

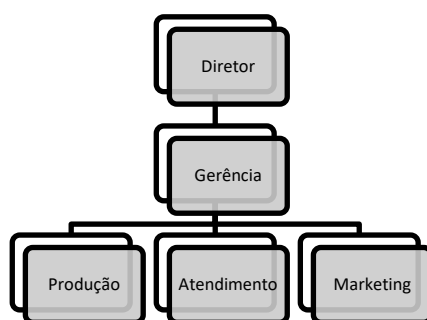
## 4. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO E ESTUDO DE MERCADO

### 4.1. Caracterização da Empresa

A *Açaí Pai D'égua* é uma empresa que pretende comercializar a polpa do açaí na cidade de Abaetetuba/PA.

A estrutura organizacional que se pretende implantar na empresa é uma estrutura funcional. O organograma 1 mostra a estrutura que será adotada pela empresa.

**Organograma 1:** Estrutura organizacional da empresa.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Como pode ser verificado no organograma 1, a organização está estruturada de modo a facilitar a comunicação entre os níveis. O diretor, é o proprietário da empresa e responsável estratégico pela mesma, cabe a este todo o processo de administração estratégica, ou seja, o monitoramento e controle do presente planejamento.

O setor de gerência, é responsável tático na empresa: compra da matéria-prima, contratações, análise do fluxo de caixa, planejamento da produção e marketing da empresa, além de ser o responsável pelas principais negociações.

Está contido neste planejamento as equipes operacionais, como: produção, atendimento e marketing, porém não significa que essas equipes deverão ser montadas ao iniciar o negócio, deve-se implantá-las ao longo dos anos, de acordo com o crescimento e necessidade da empresa. Portanto, inicialmente a empresa visa começar apenas com a equipe de produção e atendimento, trabalhando com um time enxuto e focado no negócio.

### 4.2. Análise do mercado e análise competitiva

Nesta etapa, foi realizado um estudo de mercado na cidade de Abaetetuba e uma análise dos fatores que geram competitividade neste mercado.

#### 4.2.1. Análise do mercado

Para a análise do mercado da comercialização da polpa do açaí em Abaetetuba foi realizada uma pesquisa com 200 pessoas no centro comercial do município, com o objetivo geral da pesquisa foi o de identificar qual a média de litros que é consumida por cada família na cidade. A pesquisa realizada era constituída de duas perguntas: 1) *Quantas pessoas possui na sua família?* e 2) *Quantos litros de açaí sua família consome diariamente?*

A intenção da primeira pergunta foi descobrir qual é a média aproximada de membros por família. Para a filtragem dos dados, os resultados da primeira pergunta foram divididos em cinco grupos familiares, conforme apresenta o quadro 6.

**Quadro 6** – Grupos de familiares.

Grupo	Membros na família
1	2
2	3
3	4
4	5
5	6 ou mais

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A tabela 1 apresenta os dados obtidos através da primeira pergunta da pesquisa.

Tabela 1 – Quantidade de membros nas famílias dos entrevistados.

Entrevistados	Membros na família	Grupo
18	2	1
44	3	2
56	4	3
52	5	4
30	6 ou mais	5

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Foi multiplicado o número de pessoas entrevistadas pela quantidade de membros de suas respectivas famílias, para definir o número total de pessoas em cada grupo. A tabela 2 apresenta a quantidade de pessoas que estão contidas em cada grupo.

Tabela 2 – Quantidade de pessoas nos grupos familiares.

<b>Grupo</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Membros na família</b>	<b>Pessoas no grupo</b>
1	18	2	36
2	44	3	132
3	56	4	224
4	52	5	260
5	30	6 ou mais	180
<b>Total</b>		-	<b>832</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo assim, pressupõe-se que existem 832 pessoas nas famílias de um total de 200 pessoas entrevistadas, o que corresponde a uma média de aproximadamente 4 pessoas por família.

Segundo o IBGE (2017), a cidade de Abaetetuba possui cerca de 153.380 habitantes. Considerando os dados da pesquisa realizada por este estudo, que aponta que em Abaetetuba existem em média 4 pessoas por família, logo, supõe-se que existam cerca de 38.345 famílias no município.

Em relação a segunda pergunta deste estudo, foi investigado a quantidade de litros consumidos pelas famílias dos entrevistados, e chegou-se aos seguintes dados que são apresentados pela tabela 3:

Tabela 3 – Quantidade de litros consumidos pelas famílias dos entrevistados.

<b>Entrevistados</b>	<b>Quantidade consumida diariamente</b>	<b>Litros consumidos</b>
0	Nenhum litro	-
6	0,5 litro por dia	3
13	1 litro por dia	13
41	1,5 litros por dia	61,5
96	2 litros por dia	192
44	Acima de 3 litros por dia	132
<b>200</b>	<b>Total</b>	<b>401,5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, percebe-se que nas famílias de um total de 200 pessoas entrevistadas são consumidos cerca de 401,5 litros de açaí por dia, o que corresponde a uma média de aproximadamente 2 litros de açaí por família. Portanto, em Abaetetuba, assim como no estado

do Pará, o consumo diário da polpa de açaí já se tornou uma espécie de tradição. Pode-se perceber as famílias abaetetubenses consomem o açaí todos os dias, sendo este um complemento na alimentação destas famílias.

Correlacionando os dados das duas perguntas na pesquisa realizada, chegou-se ao seguinte resultado mostrado na tabela 4.

Tabela 4 – Total de litros consumidos em Abaetetuba.

Total de famílias	38.345
Média de litros consumidos por família	2
<b>Total de litros consumidos</b>	<b>76.690 litros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, supõe-se que nas 38.345 famílias de Abaetetuba são consumidos cerca de 76.690 litros de açaí por dia.

#### **4.2.2. Análise da competitividade do mercado**

Nesta etapa foi realizada uma análise das cinco forças de Porter, visando entender quais são os fatores que geram competitividade no mercado.

##### **Novos Entrantes**

Para a entrada da empresa no mercado, considera-se alto o investimento em máquinas e equipamentos necessários para implementar uma vitaminosa de acordo com as normas de segurança e higiene alimentar recomendadas pela Embrapa na cartilha de Bezerra (2011). A falta de experiência também se torna um problema para a abertura de um negócio neste ramo.

##### **Poder de negociação dos consumidores**

Considera-se alto o poder de negociação dos consumidores devido ao grande número de vitaminosas na cidade, fazendo assim com que haja forte concorrência neste mercado.

##### **Ameaça de serviços ou produtos substitutos**

Existe a opção do consumo da polpa do miriti e bacaba em substituição ao açaí, porém ainda são poucos os que consomem o mesmo na cidade, dando maior preferência ao consumo do açaí.

### **Poder de negociação dos fornecedores**

A matéria prima da polpa do açaí é um produto sazonal, ou seja, a disponibilidade desta diminui no período da entressafra, elevando consideravelmente seu preço neste período. Como a matéria prima tem um tempo de vida muito curto, não é possível estocar este produto no período da safra, sendo assim, a empresa acaba tendo que pagar os preços pedidos pelos fornecedores no período da entressafra.

Já no período da safra do produto, a quantidade de fornecedores e matéria prima disponível é muito alta, o que propicia baixos preços e alto poder de barganha com os produtores de açaí.

### **Competitividade entre as empresas existentes**

Devido ao grande número de vitaminosas na cidade de Abaetetuba, percebe-se que existe neste mercado um alto grau de concorrência, porém, se percebe que são poucas as empresas que investem no processo de branqueamento do produto, que é o processo de choque térmico do produto *in natura*, que elimina o *Trypanosoma cruzi*, protozoário que causa doença de chagas. Com exceção da capital, não existe nos municípios do Pará a cultura de branquear o açaí no momento do seu beneficiamento, portanto a empresa pode aproveitar esta realidade e utilizá-la como um potencial competitivo, além de garantir a saúde dos seus consumidores.

## **5. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma proposta de planejamento estratégico para a implementação de uma vitaminosa de açaí com base nas informações recolhidas anteriormente.

Foi realizada uma entrevista com o empresário interessado em montar o negócio, com o objetivo de auxiliar na coleta e análise dos dados. A entrevista engloba diversos aspectos sobre a empresa como a definição do negócio, organização, produção, aspectos mercadológicos e planejamento. Os resultados obtidos foram utilizados para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa.

O planejamento em si é composto por três etapas, sendo estas: Análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais e formulação das estratégias. O desenvolvimento dessas etapas propicia estratégias que nortearão todos os processos da empresa.

### **5.1. Análise do ambiente**

A análise do ambiente é dividida em três níveis: ambiente geral, operacional e interno. Assim é possível analisar quais fatores ameaçam a organização e quais fatores criam oportunidades no seu âmbito externo, sendo possível também analisar quais as forças e fraquezas do seu âmbito interno.

O conhecimento do ambiente que envolve a empresa pode fazer com que a mesma elabore estratégias mais adequadas para alcançar seus objetivos.

#### **5.1.1. Análise do ambiente geral**

O ambiente geral é o âmbito mais externo da empresa. Neste nível, analisou-se os cinco componentes que segundo Certo e Peter (2010), são componentes que a organização não possui nenhum controle: econômico, social, político, legal e tecnológico. No quadro 7 pode-se analisar os fatores que influenciam o ambiente geral e as suas respectivas classificações (oportunidade ou ameaça).

**Quadro 7** – Análise do ambiente geral.

<b>Componente</b>	<b>Fator</b>	<b>Classificação</b>
<b>Econômico</b>	Região muito produtiva no âmbito agrícola.	Oportunidade
<b>Social</b>	Procura diária do produto.	Oportunidade
<b>Político</b>	Tributação do açaí <i>in natura</i> .	Ameaça
<b>Legal</b>	Isenção de impostos para o comércio interno.	Oportunidade
<b>Tecnológico</b>	Surgimento de novas tecnologias de produção.	Oportunidade

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### **Comentários sobre os fatores analisados**

#### **a) Componente econômico**

No setor agroflorestal, o município destaca-se como o 2º maior produtor de açaí do Pará. Sendo assim, existe uma certa facilidade em conseguir o produto *in natura*, principalmente na época da safra. Este fator também influencia no preço da rasa, pois no município de Abaetetuba, esta matéria-prima tem preço mais baixo em relação às outras cidades do Pará.

#### **b) Componente social**

Independente de classe social, ou nível de escolaridade, os habitantes da cidade de Abaetetuba/PA possuem o hábito de consumir o açaí diariamente, sendo este um costume que é passado de pais para filhos ao longo das gerações.

#### **c) Componente político**

O projeto de lei nº 047/2017 do município de Abaetetuba, que visa taxar o embarque e desembarque no âmbito dos portos e vias da cidade. Este fator pode causar um aumento do preço da rasa do produto, sendo assim, o custo de matéria prima pode aumentar consideravelmente.

#### d) Componente legal

O decreto nº 612 de 23/11/2007, isenta as vitaminosas de açaí no estado do Pará de pagar impostos sobre produtos no Estado. Este fator apresenta-se como uma grande oportunidade para a empresa, pois com a isenção de imposto pode-se obter maior lucratividade em cima das vendas.

#### e) Componente tecnológico

O desenvolvimento do mercado do beneficiamento do açaí fez com que surgissem muitas empresas que se especializaram no desenvolvimento de novas tecnologias para este processo de produção, como: máquinas de branqueamento automatizadas, envasadoras apropriadas para o açaí em polpa, além de despoldadeiras cada vez mais seguras e produtivas, porém, estas novas tecnologias ainda apresentam um alto custo.

### 5.1.2. Análise do ambiente operacional

No ambiente operacional, foram analisados quatro dos cinco componentes estabelecidos por Certo e Peter (2010): componente cliente, componente concorrência, componente mão de obra e componente fornecedor. No quadro 8 pode-se analisar os fatores que influenciam o ambiente operacional e as suas respectivas classificações (oportunidade ou ameaça).

**Quadro 8** – Análise do ambiente operacional.

Componente	Fator	Classificação
<b>Cliente</b>	Valorização do processo de branqueamento, e outros serviços de atendimento.	Oportunidade
<b>Concorrência</b>	Inexistência do processo de branqueamento na maioria das empresas concorrentes.	Oportunidade
	Número de concorrentes.	Ameaça
<b>Mão de obra</b>	Falta de mão de obra experiente com o beneficiamento do açaí.	Ameaça
	Profissionais qualificados para assumir o cargo de gerência.	Oportunidade
<b>Fornecedor</b>	Produto sazonal.	Ameaça
	Possibilidade de estabelecer contratos com os fornecedores.	Oportunidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **5.1.2.1. Comentários sobre os fatores analisados**

#### **a) Componente cliente**

Os clientes almejados pela empresa, são habitantes da cidade de Abaetetuba/PA. Como foi visto anteriormente, os habitantes deste município possuem o costume de consumir diariamente o açaí em polpa, e espera-se que o processo de branqueamento do açaí seja valorizado pelo cliente. Outro fator observado é que o cliente valoriza o processo de entrega em domicilio, bem como sistema de pagamento via cartão.

#### **b) Componente concorrência**

O número de vitaminosas que realizam o processo de branqueamento na cidade de Abaetetuba é muito baixo. Este fator acaba se tornando uma oportunidade para a empresa, pois os clientes almejados pela empresa possuem o habito de consumir o açaí diariamente.

#### **c) Componente mão de obra**

Existe pouca mão de obra com experiência no beneficiamento do açaí, tal fator torna-se uma ameaça para a empresa, pois o processo de beneficiamento é o principal processo do negócio. Em contrapartida, existe curso de Engenharia Industrial na cidade, capaz de formar mão de obra qualificada para atuar na gerencia da empresa e prestar consultorias na mesma.

#### **d) Componente fornecedor**

No período da entressafra (inverno) existe uma escassez da matéria-prima, elevando consideravelmente o preço da lata do produto *in natura*, causando uma certa dificuldade em obter no produto neste período.

Apesar de no período da entressafra existir uma certa dificuldade em obter a matéria-prima, percebe-se que existe a possibilidade de estabelecer contratos com os fornecedores, visando mitigar a falta do açaí *in natura* no período da entressafra.

### 5.1.3. Análise do Ambiente interno

Como se trata de uma empresa que ainda não entrou neste mercado, foi analisado como poderia se tornar o ambiente interno. Foi realizado uma análise do que pode se tornar um ponto forte e fraco quando a empresa já estiver funcionando.

Um ponto que deve ser considerado ao fazer tal análise é a questão do custo que os aspectos podem gerar ao negócio, pois o capital disponível para desenvolver o negócio é limitado, sendo assim, este pode ser o meio divisório entre o que é uma força e o que é uma fraqueza para a empresa.

Para um melhor estudo do ambiente interno foi realizada a análise das macros funções internas de acordo com Certo e Peter (2010): aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros. No quadro 9 pode-se analisar os fatores que influenciam o ambiente interno e as suas respectivas classificações (forças e fraquezas).

**Quadro 9** – Análise do ambiente interno.

<b>Aspecto</b>	<b>Fator</b>	<b>Classificação</b>
<b>Organizacional</b>	Estrutura organizacional definida	Força
	Autonomia dos funcionários	Força
	Inexperiência no mercado	Fraqueza
<b>Financeiro</b>	Capital limitado	Fraqueza
	Inexistência de histórico financeiro	Fraqueza
<b>Marketing</b>	Personalização e padronização dos produtos	Força
	Publicidade e propaganda	Força
	Programa de fidelidade	Força
<b>Pessoal</b>	Definição do perfil de funcionários desejados	Força
	Treinamento e capacitação	Força
<b>Produção</b>	Planejamento do leiaute	Força
	Planejamento e controle da produção	Força
	Sistema de gestão da qualidade	Força
	Poucos equipamentos	Fraqueza
	Falta de câmara fria	Fraqueza

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### 5.1.3.1. Comentários sobre os fatores analisados

##### a) Aspectos organizacionais

Um fator que será trabalhado como um ponto forte para a empresa é ter uma estrutura organizacional definida, este fator facilitará a organização da empresa no futuro quando a esta

começar a crescer. Ao departamento de produção, deve-se delegar autonomia para que os mesmos possam parar a linha de produção caso seja identificado alguma falha.

A inexperiência nesse ramo por parte do empresário pode fazer com que este não saiba como direcionar a empresa.

#### **b) Aspectos Financeiros**

O capital para investimento na empresa é limitado, sendo assim, a empresa fica restrita de investir em maquinários de produção mais sofisticado, propagandas de televisão, e etc.

O fato de ser uma empresa que ainda irá se lançar no mercado, faz com que a mesma ainda não tenha um histórico de faturamento, sendo possível apenas mensurar um possível faturamento.

Deve-se realizar um estudo para definir uma margem de lucro adequada, ponto de equilíbrio da empresa, a taxa interna de retorno e etc.

#### **c) Aspectos de Marketing**

O planejamento estratégico da empresa contempla no aspecto de marketing a personalização das embalagens. O produto deve ser envasado em sacos personalizados com a marca da empresa. A sacola a ser utilizada para a entrega dos produtos, deve ser resistente e também personalizada com a marca da empresa. Os produtos que forem enviados à venda no atacado, deverão ser envasados numa embalagem totalmente padronizada com a marca da empresa, tabela nutricional e código de barras.

A empresa também investirá em divulgação, que será realizada através de propaganda via rádio, internet (mídias sociais) e calendários, folders e imãs de geladeira personalizados, para distribuições nos locais de venda. Pretende-se também implantar um programa de fidelidade na empresa, em que caso o cliente compre na vitaminosa durante todo o mês, no final do mês ele terá direito a 2 litros do açai.

#### **d) Aspectos de Pessoal**

Neste aspecto foi analisado o perfil dos funcionários que atuarão nos cargos da empresa. Para o cargo da gerência é de suma importância que o gerente geral da empresa possua

habilidade de negociação, bom relacionamento interpessoal, conhecimento em planejamento estratégico, capacidade de liderança, conhecimentos financeiros e conhecimentos de gestão da produção, portanto o gerente deve possuir formação em Engenharia de Produção. Analisando este ponto, a empresa é favorecida, pois existe curso de Engenharia Industrial na própria cidade de Abaetetuba.

Analisando o perfil para os cargos operacionais, é necessário que os funcionários que atuarão diretamente na produção já possuam alguma experiência no beneficiamento de açaí, além de características como proatividade e bom relacionamento interpessoal. Analisando o perfil para os cargos operacionais, é necessário que os funcionários que atuarão diretamente na produção já possuam alguma experiência no beneficiamento de açaí, além de características como proatividade e bom relacionamento interpessoal.

Para o cargo de atendimento, é primordial que o atendente tenha segundo grau completo, boa comunicação, bom relacionamento interpessoal e noções financeiras. Já o cargo de transporte e entregas, é de suma importância que o funcionário possua carteira de habilitação A e B, bom relacionamento interpessoal e boa comunicação. A seleção para estes cargos não deve ser problema para a empresa.

O processo de seleção se dará através da avaliação curricular e entrevista. Os profissionais que se enquadrarem melhor no perfil desejado pela empresa serão contratados. Aos funcionários do operacional será um grande diferencial a experiência com o beneficiamento do açaí, porém, caso a empresa não receba nenhum interessado com esta experiência, a mesma proporcionará treinamentos e qualificação para estes profissionais selecionados.

#### **e) Aspectos de Produção**

O planejamento estratégico da empresa contempla no aspecto de produção o desenvolvimento de um leiaute adequado para a área de produção e planejamento e controle da produção, visando a minimização dos desperdícios na produção e minimização do tempo de atendimento ao cliente.

Deve-se manter um sistema de gestão da qualidade dentro da empresa, visando gerar qualidade dos produtos, e qualidade no atendimento, investindo no serviço de entrega em domicílio e aceitando pagamento via cartão.

As máquinas e equipamentos que iniciarão o negócio não serão suficientes para uma possível expansão das vendas, sendo assim, a compra de novas máquinas e equipamentos deverão acompanhar ser realizadas de acordo com o crescimento das vendas. O aumento das vendas no atacado pode ser prejudicado pela falta de uma câmara fria.

#### 5.1.4. Matriz SWOT

A conclusão da análise do ambiente geral, operacional e interno da empresa pode ser verificada no quadro 10:

**Quadro 10** – Matriz SWOT da Vitaminosa Açai Pai D'égua.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional funcional;</li> <li>• Autonomia dos funcionários;</li> <li>• Personalização e padronização dos produtos;</li> <li>• Publicidade e propaganda;</li> <li>• Programa de fidelidade;</li> <li>• Definição do perfil de funcionários desejados;</li> <li>• Treinamento e capacitação;</li> <li>• Planejamento do leiaute;</li> <li>• Planejamento e controle da produção.</li> <li>• Qualidade dos produtos;</li> <li>• Atendimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Região muito produtiva no âmbito agrícola</li> <li>• Procura diária do produto;</li> <li>• Isenção de impostos para o comercio interno;</li> <li>• Surgimento de novas tecnologias de produção;</li> <li>• Valorização do processo de branqueamento;</li> <li>• Falta do processo de branqueamento por parte dos concorrentes.</li> <li>• Mão de obra qualificada para assumir a gerência da empresa;</li> <li>• Possibilidade de parceria com produtores agrícolas, para a compra da matéria-prima.</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexperiência no mercado;</li> <li>• Capital limitado;</li> <li>• Inexistência de um histórico financeiro</li> <li>• Poucos equipamentos;</li> <li>• Falta de uma câmara fria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tributação do açai <i>in natura</i>;</li> <li>• Falta de mão de obra experiente com o beneficiamento do açai;</li> <li>• Número de concorrentes;</li> <li>• Produto sazonal, elevando seu preço significativamente no período da entressafra.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

## 5.2. Estabelecimento das diretrizes organizacionais

Através dos dados extraídos da entrevista realizada com o diretor da empresa, foi possível determinar as diretrizes organizacionais da empresa.

### 5.2.1. Propósito Organizacional

A seguir pode-se observar cada um dos elementos do propósito organizacional formulados para a vitaminosa:

#### Visão

A Açaí Pai D'égua será uma vitaminosa de açaí que mostra preocupação com a saúde do consumidor Abaetetubense. Pensando desta forma, desenvolveu-se a missão da empresa:

*“Ser o maior produtor e comercializador de polpas de açaí da cidade de Abaetetuba-PA”.*  
(ELABORADO PELO AUTOR)

#### Missão

A empresa pretende ser uma referência na comercialização da polpa do açaí, tanto no mercado interno, no que diz respeito a cidade de Abaetetuba, quanto em relação ao mercado de outros estados, que comprem a polpa do açaí para produção de mix, sorvetes, doces e etc. Desta forma desenvolveu-se a missão da empresa:

*“Comercializar a polpa do açaí com qualidade e higiene, sem riscos para a saúde do consumidor. Prezando sempre a satisfação total deste consumidor, tanto em relação ao produto comercializado quanto ao atendimento prestado”.* (ELABORADO PELO AUTOR)

#### Princípios e Valores

*“Respeito à saúde do consumidor, qualidade do produto, segurança dos colaboradores e responsabilidade”.* (ELABORADO PELO AUTOR)

### 5.2.2. Objetivos estratégicos

De acordo com o que foi extraído do estudo realizado, foi possível definir os objetivos da empresa para iniciar o negócio. Os objetivos podem ser analisados no quadro 11.

**Quadro 11** – Objetivos estratégicos da empresa.

<b>Objetivo 1</b>	Gastar apenas o necessário para implantar o negócio.
<b>Objetivo 2</b>	Capacitar os funcionários da produção.
<b>Objetivo 3</b>	Definir um leiaute.
<b>Objetivo 4</b>	Contratando fornecedores.
<b>Objetivo 5</b>	Tornar a empresa conhecida na região.
<b>Objetivo 6</b>	Garantir a qualidade do produto e satisfação do cliente.
<b>Objetivo 7</b>	Garantir o equilíbrio financeiro da empresa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 5.3. Planos de ação

Foram elaborados alguns planos com ações voltadas a alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Utilizou-se a ferramenta 5W+1H na elaboração.

**Quadro 12** – Plano de ação para o objetivo 1.

<b>Plano de ação 1</b>	
<b>Objetivo 1:</b> Gastar apenas o necessário para implantar o negócio.	
<b>O que?</b>	Realizar orçamentos de máquinas, equipamentos, aluguel, reformas, serviços contábeis e etc., para uma produção mínima de 40 latas por dia.
<b>Quando?</b>	30 dias antes da abertura da empresa.
<b>Onde?</b>	As máquinas e equipamentos serão orçados na cidade de Belém/PA, e os demais na cidade de Abaetetuba/PA.
<b>Por quê?</b>	Para saber os melhores locais para efetuar as compras dos equipamentos e máquinas, e contratar serviços.
<b>Quem?</b>	Engenheiro de Produção a contratar como gerente.
<b>Como?</b>	Pesquisando preços nas lojas do centro comercial de Belém/PA, de pesquisas de pontos comerciais disponíveis para alugar no centro de Abaetetuba/PA, assim como pesquisas de melhores empresas de contabilidade em Abaetetuba/PA.

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

**Quadro 13** – Plano de ação para o objetivo 2.

<b>Plano de ação 2</b>	
<b>Objetivo 2:</b> Capacitar os funcionários da produção.	
<b>O que?</b>	Contratação de um profissional especializado no beneficiamento do açaí para treinar os funcionários da produção.
<b>Quando?</b>	20 dias antes da abertura da empresa.
<b>Onde?</b>	Na cidade de Belém/PA.
<b>Por quê?</b>	Para tornar os funcionários da produção mais capacitados no processo de produção do açaí.
<b>Quem?</b>	Engenheiro de Produção a contratar como gerente.
<b>Como?</b>	Contatando vitaminosas da capital.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Quadro 14** – Plano de ação para o objetivo 3.

<b>Plano de ação 3</b>	
<b>Objetivo 3:</b> Definir um leiaute.	
<b>O que?</b>	Desenvolver o leiaute do ambiente produtivo.
<b>Quando?</b>	Logo após a definição do orçamento.
<b>Onde?</b>	Ambiente produtivo
<b>Por quê?</b>	Para definir o tempo padrão de cada atividade, identificando onde pode haver desperdícios de tempo e movimentação, a fim de definir uma linha de produção ideal.
<b>Quem?</b>	Engenheiro de produção a ser contratado como gerente.
<b>Como?</b>	Analisando o espaço a ser locado, bem como as especificações de capacidade e tempo de produção das máquinas.

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

**Quadro 15** – Plano de ação para o objetivo 4.

<b>Plano de ação 4</b>	
<b>Objetivo 4:</b> Contratar os fornecedores.	
<b>O que?</b>	Contrato com os fornecedores da matéria prima.
<b>Quando?</b>	15 dias antes da abertura da empresa.
<b>Onde?</b>	Na cidade de Abaetetuba/PA.
<b>Por quê?</b>	Para que a empresa não tenha problemas com a falta da matéria prima no período da entressafra.
<b>Quem?</b>	Gerente.
<b>Como?</b>	Contatando fornecedores da região.

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

**Quadro 16** – Plano de ação para o objetivo 5.

<b>Plano de ação 5</b>	
<b>Objetivo 5:</b> Tornar a empresa conhecida na região.	
<b>O que?</b>	Investir em ações de marketing e divulgação.
<b>Quando?</b>	2 semanas antes da abertura.
<b>Onde?</b>	Abaetetuba/PA.
<b>Por quê?</b>	Para que os habitantes da região conheçam a vitaminosa, a fim de torná-la consolidada na região.
<b>Quem?</b>	Profissionais de publicidade e marketing digital a serem terceirizados pela empresa.
<b>Como?</b>	Realizando propagandas em carros de som, rádios e redes sociais.

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Quadro 17 – Plano de ação para o objetivo 6.

<b>Plano de ação 6</b>	
<b>Objetivo 6:</b> Garantir a qualidade do produto e satisfação do cliente.	
<b>O que?</b>	Investir num programa de gestão da qualidade dentro da empresa.
<b>Quando?</b>	A partir da abertura da empresa.
<b>Onde?</b>	No ambiente produtivo.
<b>Por quê?</b>	Para garantir a qualidade dos produtos, bem como a satisfação do cliente.
<b>Quem?</b>	Toda a equipe.
<b>Como?</b>	Utilizando o manual de Boas Práticas de Fabricação, investimento no processo de branqueamento do açaí, estabelecimento de rotinas de higienização e sanitização do ambiente de trabalho, e monitoramento da satisfação do consumidor, aplicando medidas corretivas sempre que necessário.

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Quadro 18 – Plano de ação para o objetivo 7.

<b>Plano de ação 7</b>	
<b>Objetivo 7:</b> Garantir o equilíbrio financeiro da empresa.	
<b>O que?</b>	Controle financeiro, onde serão definidos todos os gastos da empresa, o capital de giro e porcentagem de retirada do proprietário.
<b>Quando?</b>	A partir da abertura da empresa.
<b>Onde?</b>	Na área administrativa.
<b>Por quê?</b>	Para que o empresário tenha noção de todos os compromissos mensais da empresa, bem como o capital necessário para mantê-la girando em caso de crise. Assim ele saberá exatamente quanto poderá retirar mensalmente da empresa sem que isso afete a economia da empresa.
<b>Quem?</b>	Gerente e proprietário.
<b>Como?</b>	Criando planilhas, onde será registrado o faturamento, definindo todos os custos e despesas da empresa, incluindo depreciação das máquinas, terço de férias e 13º salário dos funcionários. Definindo uma porcentagem para o capital de giro, bem como a porcentagem de retirada do proprietário.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Portanto, através da utilização destes planos de ação, entende-se que há condições suficientes para a implantação de uma vitaminosa de açaí na cidade de Abaetetuba/PA.

## 6. CONCLUSÃO

Este trabalho abordou o processo de elaboração de uma proposta de planejamento estratégico voltado para implantação de uma vitaminosa de açaí na cidade de Abaetetuba. Primeiramente, foi realizado um levantamento teórico sobre os principais assuntos relacionados ao planejamento estratégico. Através desta pesquisa bibliográfica, foram abordados diversos conceitos e metodologias sobre planejamento estratégico, e através destes, foi possível definir quais etapas tinham maior relevância para a implantação de uma nova empresa. Importante salientar que não existe uma metodologia definida para o planejamento estratégico e que autor aborda de uma forma diferente o desenvolvimento deste tipo de planejamento.

A primeira etapa do desenvolvimento desta proposta de planejamento estratégico foi a coleta de dados, no qual utilizou-se métodos de pesquisa qualitativa, como entrevistas, observações e análise de documentos. Sendo assim, foram realizadas reuniões e entrevista com o diretor da empresa, a fim de definir quais as diretrizes que a empresa deve assumir ao ser implantada.

Ao extrair os dados das entrevistas, observações e análise documental, foi possível realizar a análise do potencial e competitividade do mercado, bem como, a análise do ambiente externo e interno da empresa, onde foram analisados todas as oportunidades e ameaças do âmbito externo, e definido como a empresa pretende trabalhar o seu ambiente interno, verificando quais os pontos fortes e fracos do mesmo. Após a análise do ambiente, foram definidos os objetivos organizacionais e construído o plano de ação para definir as ações que devem ser tomadas e como estas serão trabalhadas.

Logo, percebe-se que os objetivos específicos propostos no início deste trabalho foram alcançados de modo positivo, ou seja, a metodologia aplicada a este trabalho foi satisfatória e pode ser utilizada no desenvolvimento de outras propostas de planejamento estratégico. Pode-se afirmar também, que o objetivo geral deste trabalho foi alcançado e foi elaborada uma proposta de planejamento estratégico para uma vitaminosa de açaí, contudo, para garantir o sucesso total deste negócio, a execução do planejamento é muito importante e deve ser realizada de forma cautelosa.

Por fim, cabe ressaltar que os conhecimentos adquiridos neste trabalho de conclusão de curso foram de suma importância e relevância para a vida profissional do autor, e que o planejamento estratégico para uma nova empresa é muito importante, pois o mesmo pode auxiliar a tomada de decisões a nível estratégico, buscado atingir os objetivos da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEZERRA, Valeria Saldanha. **Planejando uma bateadeira de açaí**. Macapá: Embrapa Amapá, 2011.
- BRASIL. Câmara Municipal de Abaetetuba. **Projeto de lei nº047/2017**. Abaetetuba, PA, 2017, 3 p.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. Tradução e Adaptação de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Ana Maria Roux Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão; **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CONSENTINO, D. V; CARVALHO, D. da S; SOUZA, M. F. P. de; ALVES, R. de F. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa: Estocar Estofados Guarantã**. 2011. 97f. Monografia – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins, 2011.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 2 ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Produção da extração vegetal e da silvicultura – PEVS, 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/16981-pevs-2016-producao-da-silvicultura-e-da-extracao-vegetal-alcanca-r-18-5-bilhoes.html>>. Acesso em: 29 nov 2017.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa Agrícola Municipal – PAM, 2016. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/16821-safra-de-acai-foi-de-1-1-milhao-de-toneladas-em-2016.html>>. Acesso em: 19 mai 2017.
- \_\_\_\_\_. Estimativas da população residente para os municípios e para as unidades da federação brasileiros com data de referência em 1º de julho de 2017, 2017. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100923.pdf>>. Acesso em: 19 mai 2017.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEJIS WEB. Decreto nº 612 de 23/11/2007. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=147471>>. Acesso em: 12 jan. 2018.
- MACÊDO, S. A. S. **Planejamento e Gestão Estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte**. 2010. 114f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.
- MARKETING DE CONTEÚDO. **Como fazer uma matriz SWOT**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MEDEIROS, E. **Estratégias competitivas no comércio varejista de combustíveis, segundo o modelo de Porter**. 2007. 85f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas)–

Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004.

MORAES, D. R. **Arranjo físico: um estudo do processo de produção de vinho de açaí como proposta de melhoria no leiaute produtivo**. 2014. 71f. Monografia (Curso de Engenharia Industrial) – Faculdade de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal do Pará, Abaetetuba, 2014.

NEUMANN, Clóvis; SCALICE, Régis Kovacs. **Projeto de Fábrica e Layout**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Maria do Socorro Padilha de; FARIAS, João Tomé de; PENA, Rosinelson da Silva. **Açaí: técnicas de cultivo e processamento**. 1. ed. Fortaleza: Instituto Frutal, 2007. 104 p.

OLIVEIRA, Valéria Rodrigues de. **Desmitificando a pesquisa científica**. Belém: EDUFPA, 2008.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOS, A. dos. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio porte**. 2010. 37f. Monografia – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, A. M. **Proposta de melhoria de processo: um estudo na etapa de envase em uma indústria de polpas de açaí**. 2015. 64f. Monografia (Curso de Engenharia Industrial) – Faculdade de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal do Pará, Abaetetuba, 2015.

SILVA, E. D. **Planejamento estratégico para a empresa Facilvel Veículos LTDA**. 2007. 80f. Monografia – Universidade do Vale de Itajaí, Santa Catarina, 2007.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. 1. ed. UNB, 2001.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

SILVA, E. D. **Planejamento estratégico para a empresa Facilvel Veículos LTDA**. 2007. 80f. Monografia – Universidade do Vale de Itajaí, Santa Catarina, 2007.

TEXEIRA, F. A. **Plano de negócio: a abertura de um comércio de confecções de roupas surfwear e skatewear na cidade de palhoça**. 2009. 98f. Monografia (Bacharelado em

Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TRINDADE, L. N. **Uma proposta de planejamento estratégico para micro e pequenas empresas no ramo da panificação.** 2017. 52f. Monografia (Curso de Engenharia Industrial) – Faculdade de Engenharia Industrial, Universidade Federal do Pará, Abaetetuba, 2017.

ZANETTE, D. L. **Planejamento Estratégico:** Estudo de Caso da Empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda. 2004. 67f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

## APÊNDICE A – Entrevista com o diretor da empresa.

Entrevista realizada com o intuito de obter informações para o desenvolvimento da proposta de planejamento estratégico.

Entrevistado:

Endereço:

Telefone:

Entrevistador:

E-mail:

Data da entrevista:

### 1. Definição da ideia.

- a. Que tipo de negócio você pretende implantar?
- b. Como surgiu essa ideia?
- c. Qual será o nome da sua empresa?
- d. Quais são os objetivos que você deseja que a sua organização alcance?

### 2. Organização da empresa

- a. Como você deseja que seja a estrutura organizacional da sua empresa?
- b. Como imagina a empresa no futuro, ou seja, onde imagina que a empresa pode chegar? (Visão)
- c. Qual a razão da empresa? (Missão)

### 3. Sobre o ambiente externo da empresa:

- a. O que você considera que seja oportunidades para a empresa?
- b. O que você considera como ameaças que empresa pode ter?

### 4. Sobre o ambiente interno da empresa:

- a. Quais os pontos fortes da empresa?
- b. Quais os pontos fracos da empresa?

### 5. Sobre a produção:

- a. Quais os produtos serão produzidos pela empresa?
- b. Como se dará a negociação com os fornecedores de matéria-prima?

### 6. Aspectos mercadológicos

- a. Quem são seus clientes e onde estão localizados?
- b. Como você pretende atender as necessidades dos seus clientes?
- c. Você pretende investir em ações de marketing?
- d. Quem são seus principais concorrentes e onde estão localizados?
- e. Como a empresa espera superar a concorrência?
- f. Quais as estratégias de vendas utilizadas?
- g. O que você acredita que possa ser um diferencial na sua empresa?

**APÊNDICE B – Entrevista com a população.****1) Quantas pessoas possui na sua família?**

- 2 pessoas;       3 pessoas;       4 pessoas;  
 5 pessoas;       6 ou mais pessoas

**2) Quantos litros de açaí sua família consome diariamente?**

- Nenhum litro;       0,5 litro;       1 litro;  
 1,5 litros;       2 litros;       3 ou mais litros