

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE CRUZ ALTA  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALIMENTOS**

**LIANDRA DE SOUZA BIRGEIER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O MINIMERCADO BAR E ARMAZÉM  
CENIRA EM FORTALEZA DOS VALOS/RS**

**CRUZ ALTA**

**2021**

**LIANDRA DE SOUZA BIRGEIER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O MINIMERCADO BAR E ARMAZÉM  
CENIRA EM FORTALEZA DOS VALOS/RS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Bacharel em Ciência e Tecnologia de  
Alimentos pela Universidade Estadual do Rio  
Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff

**CRUZ ALTA**

**2021**

## LIANDRA DE SOUZA BIRGEIER

### Catlogação de Publicação na Fonte

B618p Birgeier, Liandra de Souza.

Planejamento estratégico para o Minimercado Bar e Armazém Cenira em Fortaleza dos Valos/RS. / Liandra de Souza Birgeier. – Cruz Alta, 2021.

46 f.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Ciência e Tecnologia de Alimentos, Unidade em Cruz Alta, 2021.

1. Desenvolvimento. 2. Gestão. 3. Minimercado. 4. Planejamento estratégico. I. Boff, Vilmar Antônio. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Carina Lima CRB10/1905

**LIANDRA DE SOUZA BIRGEIER**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O MINIMERCADO BAR E ARMAZÉM  
CENIRA EM FORTALEZA DOS VALOS/RS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Bacharel em Ciência e Tecnologia de  
Alimentos pela Universidade Estadual do Rio  
Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff

Aprovado em: 12/12/2019

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

---

Prof. Dr. Paulo Afonso Carvalho

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

---

Prof. Dra. Kelly de Moraes

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

**CRUZ ALTA**

**2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu a vida, onde posso sonhar e desfrutar com alegria e intensidade a cada dia e onde posso depositar toda minha fé para alcançar meus objetivos.

A meus pais Elisângela e Leandro que desde pequena me incentivaram aos estudos, me deram uma boa educação e nunca me deixaram desistir.

A minha avó (in memoriam) que foi minha inspiração desde sempre e que me deu os primeiros ensinamentos sobre como administrar e ao meu avô que me ajudou e contribuiu com palavras de apoio todas as vezes que precisei.

Ao meu namorado que esteve comigo desde o início desta caminhada me motivando e me ajudando no que foi preciso.

Ao professor Dr. Vilmar Boff, ao qual sou grata pela orientação, apoio, confiança, disponibilidade, dedicação e ensinamentos sobre seus admiráveis conhecimentos na área.

A UERGS que através dela pude usufruir de conhecimentos, para pôr fim ter a obtenção desta conquista.

## RESUMO

O presente trabalho trata da análise e ações relacionadas ao empreendedorismo e do desenvolvimento empresarial. O processo de gerir um empreendimento necessita estar alicerçado em mecanismos que orientam a tomada de decisões. A partir disso a questão central deste estudo visa responder, como estratégias de gestão podem influenciar diretamente no negócio de uma empresa. Partindo dessa perspectiva o objetivo é desenvolver o planejamento estratégico para uma empresa familiar, no ramo de comércio que está estabelecida no município de Fortaleza dos Valos-RS. A metodologia, emprega o método qualitativo. Com relação à natureza, enquadra-se como pesquisa aplicada. Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória; e quanto aos procedimentos técnicos, como estudo de caso. Por meio da matriz *SWOT* e o método 5W2H tem-se como resultado a evolução histórica dos modelos de gestão adotados que disponibiliza um planejamento estratégico elaborado no âmbito da empresa familiar, mais especificadamente um minimercado. Com isso obteve-se resultados a partir dos métodos empregados, os quais foram tabelados. Pode-se concluir que a aplicação do planejamento estratégico a longo prazo resulta em resultados significativos de organização e lucros para o empreendimento.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento. Gestão. Minimercado. Planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

This paper deals with the analysis and actions related to entrepreneurship and business development. The process of managing a business needs to be grounded in mechanisms that guide decision making. From this the central question of this study aims to answer, how management strategies can directly influence the business of a company. From this perspective, the objective is to develop strategic planning for a family business in the trade branch that is established in the city of Fortaleza dos Valos-RS. The methodology employs the qualitative method. With regard to nature, it fits in as applied research. From the point of view of its objectives, the research is descriptive and exploratory; and regarding the technical procedures, such as case study. The *SWOT* matrix and the 5W2H method result in the historical evolution of the adopted management models, which provides a strategic planning developed within the family business, more specifically a small market. Thus, results were obtained from the methods employed, which were tabulated. It can be concluded that the application of long-term strategic planning results in significant organizational results and profits for the enterprise.

**Key words:** Development. Management. Mini market. Strategic planning.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo da matriz FOFA.....	28
Figura 2 - Exemplo de matriz SWOT.....	30



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais fatores de mortalidade dos pequenos empreendimentos .....	27
Quadro 2 - Método 5W2H.....	32
Quadro 3 - Processo e descrição do minimercado em Fortaleza dos Valos....	34
Quadro 4 - Períodos (semestres) estratégicos .....	34
Quadro 5 - Etapas do Planejamento Estratégico – (PE).....	35
Quadro 6 - Matriz <i>SWOT</i> do minimercado.....	36
Quadro 7 - Objetivos estratégicos e descrição .....	37
Quadro 8 - Estratégias para o minimercado .....	38
Quadro 9 - Plano de ação para aumentar o estoque de produtos. ....	39
Quadro 10 - Plano de ação para diversificar os produtos.....	40
Quadro 11 - Plano de ação para a implantação de um controle operacional financeiro – gerenciamento .....	40
Quadro 12 - Plano de ação para a criação de pacotes promocionais. ....	41
Quadro 13 - Plano de ação para a ampliação na forma de pagamento.....	41
Quadro 14 - Plano de ação para transformar o ambiente interno e externo ....	41
Quadro 15 - Plano de ação para entregas.....	42
Quadro 16 - Plano de ação para a divulgação .....	42

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

5W2H - Ferramenta Estratégica/ Plano de Ação (What/Why/Where/When/Who/How e How much)

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SOWT - (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats)

FOFA – Fraquezas, oportunidades, forças, ameaças

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEI – Microempreendedor individual

FNQ – Fundação Nacional de Qualidade

MEG - Modelo de Excelência de Gestão

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>12</b>
2.1	GESTÃO E EMPREENDEDORISMO	12
2.2	A GESTÃO DOS NEGÓCIOS VOLTADAS ÀS MICROS, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	15
2.3	A INFLUÊNCIA DO “MARKETING” DENTRO DA GESTÃO	18
2.4	GESTÃO DE EXCELÊNCIA	19
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.6	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	23
2.6.1	Conceito e visão	23
2.6.2	Conceito de valores	24
2.6.3	Conceito de missão	24
2.6.4	Análise interna e externa dos ambientes da empresa	24
2.7	PEQUENOS EMPREENDIMENTOS	26
2.8	MATRIZ F.O.F.A (FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES, FORÇAS, AMEAÇAS)	28
2.9	ADAPTAÇÃO E MUDANÇA ESTRATÉGICA	31
2.10	COLETA DE DADOS	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>33</b>
3.1	MODALIDADES DA PESQUISA	33
3.1.1	População e amostra	33
3.1.2	Instrumentos de pesquisa	33
3.1.3	Apresentação da empresa	33
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>34</b>
4.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	35
4.1.1	Definição da visão e valores	35
4.1.2	Análise do ambiente interno e externo	36
4.1.3	Definição da missão	37
4.1.4	Definição dos objetivos estratégicos	37
3.1.1	Definição das estratégias	38
3.1.1	Planos de ação	39
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>43</b>
	REFERÊNCIAS	44

## 1 INTRODUÇÃO

Para um empreendimento dar certo deve ser estudado e planejado, não só em seu começo, mas em todo o seu tempo de atividade. Tendo em vista sobre um planejamento estratégico a questão é: será que as empresas sempre tiveram um Planejamento em seus negócios? Sabe-se que muitos empreendimentos nunca colocaram seus planos em um papel, mas que com certeza já se ouviu falar “tenho tudo na cabeça”. O gestor que na maioria das vezes é o proprietário, costuma ter tudo organizado, porém sempre em sua mente.

O Plano de Negócios que até então era uma prática mais popular entre grandes corporações, começou a fazer parte do cotidiano das pequenas empresas que, a partir daí necessitavam de ferramentas e meios para mostrar seus empreendimentos e expandi-los. Para realizar este plano em qualquer empresa são necessários alguns itens básicos, que são, colocar no papel todas as informações de compras, vendas e despesas. Desta forma então inicia-se o processo de desenvolver o Plano de Negócio.

Assim, a implantação de estratégias em uma organização ou empresa se reveste de vários pontos importantes, entre eles o de estabelecer e definir com clareza a missão, os valores e a visão de uma organização. Cabe ainda ressaltar que, atualmente, convive-se com setores onde há ramos empresariais em declínio e outros em ascensão.

Nesse sentido, o problema evidenciado para a realização deste estudo está na busca de responder à seguinte pergunta: como a organização das ações estratégicas de gestão poderá orientar a tomada de decisões nos negócios em uma empresa familiar?

Com base em informações visou-se gerenciar um minimercado que funciona há cerca de trinta anos, onde seus meios de gestão basicamente são os mesmos desde o início até os dias atuais. A ideia é implantar um plano de negócios para estabelecer metas, ter controle em todas as áreas do negócio, tais como financeira: custos e despesas (tanto fixas como variáveis) controle de estoque, “marketing”, investimento, público alvo, mercadorias, marcas, conservação dos alimentos, custo benefício, margem de lucro.

Neste contexto o objetivo geral deste trabalho foi desenvolver um planejamento estratégico de negócio em um minimercado, visando adequar os procedimentos de

gestão em um estabelecimento comercial em funcionamento. Partindo deste, foram traçados objetivos específicos os quais são: Desenvolver um modelo de Plano de Negócio adequado às necessidades do estabelecimento em estudo. Elaborar um diagnóstico por meio da matriz *SWOT*. Implantar o método 5W2H. Identificar os resultados obtidos.

Diante disso, buscou-se através dessa pesquisa saber se vai haver um melhoramento significativo no empreendimento com a implantação do plano de negócio, pois até então seus meios de gestão não contam com isso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades, assim a perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso” (DORNELAS, 2012, p. 28).

Kirzner Dornelas (2012, p. 28), ressalta que “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica as oportunidades na ordem presente”. Uma definição mais clássica é a de Joseph Schumpeter Dornelas (2012, p. 28): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Para Dornelas (2012, p. 23-24), são várias as características que um empreendedor de sucesso deve ter, entre elas podemos destacar as de ser independente e construir o próprio destino, determinado, dinâmico e visionário, saber explorar ao máximo as oportunidades, assumir riscos calculados e saber tomar decisões. Já o empreendedorismo estratégico nada mais é do que o empreendedorismo “consciente”, aquele que é planejado, existe estratégia para a sua perpetuação (existência). Este tipo de empreendimento é estruturado através de uma administração ou gestão estratégica onde se busca a “perfeição” em todos os processos para a instalação ou manutenção de empresas, tudo é devidamente calculado, analisado para a obtenção do êxito, sucesso empresarial e consequentemente muitos lucros.

De acordo com o curso (manual) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), intitulado Aprender a empreender, pode se destacar o seguinte a respeito do que é ser um empreendedor:

Ser um empreendedor é muito mais que ter a vontade de chegar ao topo de uma montanha, é conhecer a montanha, e o tamanho do desafio, planejar cada detalhe da subida, saber o que precisa levar e que ferramentas utilizar, encontrar a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos e preparar-se fisicamente, acreditar na sua própria capacidade e começar a escalada (MANUAL SEBRAE, 2013, p. 9).

Ainda de acordo com o manual/curso do SEBRAE (2013, p. 14), “ é fundamental para o empreendedor adquirir conhecimento sobre o negócio [...] habilidade para montar, manter e desenvolver um empreendimento [...] e ter atitude de quem sabe aonde quer chegar e se preocupa em fazer bem-feito”.

Bernardi (2012) comenta que o bom empreendedor possui ou pelo menos deveria possuir um plano de negócios bem definido e deve abranger basicamente seis quesitos:

Sobre a empresa: Quem somos, o que vamos vender e a quem? Sobre o mercado: Quem são os concorrentes e qual será o diferencial da empresa? Sobre a estratégia: Para onde vai a empresa e como fazer para atingir? Sobre as finanças: Quanto será necessário? Como financiar? Que resultados se esperam? Sobre as pessoas: Qual capacidade de gestão e conhecimento? Sobre os riscos: Quais são eles? (Bernardi, 2012 p. 74).

O plano de negócio é de fundamental importância, como ressalta Bernardi, e toda empresa ou organização deverá tê-lo ou desenvolvê-lo, mantendo as suas expectativas em uma gestão eficiente, com resultados satisfatórios.

Conforme Bernardi (2012), o empreendedor deve ter um perfil traçado com as seguintes características:

- Senso de oportunidade;
- Dominância;
- Agressividade e energia para realizar;
- Autoconfiança;
- Otimismo;
- Dinamismo;
- Independência;
- Persistência;
- Flexibilidade e resistência a frustrações;
- Criatividade;
- Propensão ao risco;
- Liderança carismática;
- Habilidade de equilibrar “sonho” e realização;
- Habilidade de relacionamento (Bernardi, 2012. p. 68).

Chiavenato; Sapiro (2004) relatam a respeito das características mais importantes do empreendedor, sendo elas: ambição, independência e autonomia, autodeterminação, faro para negócios, visão antecipatória, perseverança e persistência, dedicação, vontade de transformar ideias em realizações, vontade de assumir riscos e responsabilidades, autoconfiança, necessidade de auto realização, criatividade e inovação.

De acordo com Resnik (1991) os empreendedores devem ter um faro aguçado, para identificar, investigar e resolver problemas, devem ter a mente aberta, analisar todos os aspectos da situação, a busca pelo conhecimento, pela informação deve ser constante. “Os empreendedores de sucesso parecem ter desenvolvido uma curiosidade insaciável por novas informações, ideias e maneiras imparciais de perceber a empresa” (RESNIK, 1991, p. 226).

Conforme Bulgacov, os empreendedores devem ter uma mente criativa, serem persistentes, visionários e buscarem incansavelmente alcançar a meta estabelecida.

A capacidade de transformar ideias em negócios lucrativos é a grande força do empreendedor. Existem pessoas que nascem com o dom para negócios. Porém, a maioria delas pode se beneficiar de informações, e de como usá-las, preparando-se para ser empreendedoras. É possível desenvolver habilidades úteis para a criação e administração de novas empresas (BULGACOV, 1999, p. 59).

Tanto Bernardi; Chiavenato; Sapiro, quanto Resnik; Bulgacov, tratam ou expõem de maneira bem clara as características do empreendedor ou que pelo menos deveriam ter, levando em consideração que são poucos, ao analisarem-se os que tenham todas as características, as qualidades ideais de um excelente administrador ou empreendedor.

Ferreira Rocha (2013, p. 6) dá ênfase no modelo de gestão, conforme o próprio cita: “modelo de gestão é o gerir através de um modelo já existente realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização”. Para o autor citado existem dois tipos de modelo de gestão, os tradicionais e os inovativos ou modernos.

Conforme WILSON (2015), toda empresa nova, um startup deveria dar ênfase para que todo empreendedor fechasse a estratégia e acertasse o produto antes de fazer o modelo do negócio propriamente dito:

Um dos erros que mais vejo empreendedores cometendo é quando eles partem logo para o modelo de negócios antes de fechar a estratégia. A forma que eu vejo isso é: acerte o produto antes, feche a estratégia do negócio, depois entenda qual vai ser o modelo de negócios utilizado (WILSON, 2015, p. 1).

Tanto Wilson (2015) quanto Matos (2002) realçam a importância de se definir ou elaborar um modelo de gestão que esteja de acordo com o perfil da empresa, suprimindo todas as necessidades da mesma.



## 2.2 A GESTÃO DOS NEGÓCIOS VOLTADAS ÀS MICROS, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

É crescente o número de empreendedores no Brasil. Virou moda, ao invés de o cidadão fazer um curso de qualificação para estar mais atrativo ou qualificado para o mercado de trabalho e conseguir um emprego com o qual ganhe mais, ele prefere qualificar-se para se tornar um empreendedor. Esse perfil procura investir no seu próprio treinamento, firmando muitas vezes uma parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), onde poderá fazer cursos, participar de palestras ou seminários e contar com o apoio especializado de consultores do SEBRAE, que farão todo o acompanhamento necessário que o empreendedor e seu negócio precisarem, durante todas as etapas necessárias, obtendo, assim, grande êxito, sucesso empresarial, sendo o negócio uma micro ou pequena ou média empresa.

De acordo com Tachizawa; Faria (2002), o principal motivo para se abrir um negócio ou nele entrar seria:

Tanto empresários de firmas de sucesso quanto entrevistados de empresas extintas apontam a identificação de uma oportunidade de negócio como o principal motivo para a abertura ou a entrada num negócio. As diferenças aparecem quando se compara a segunda razão que levou os dois grupos a ingressar no mundo dos negócios. No caso das empresas em funcionamento terem experiência anterior é o fator mais apontado em todos os estados da Federação, havendo significativas diferenças percentuais em relação ao grupo de empresas extintas. [...] Já para os entrevistados de empresas extintas, o fator tempo disponível é amplamente citado em diversos estados (Tachizawa; Faria, 2002, p. 61).

Os autores deixam bem claro, segundo pesquisa/estudo realizado, que todo gestor ou empreendedor precisa ter visão do negócio, identificar a oportunidade quando ela surge e, através de sua visão, saber calcular riscos que poderão vir, e projetar-se lá na frente, e conseqüentemente o sucesso, a prosperidade financeira virá, quando todas as etapas do processo forem perpassadas.

Tachizawa; Faria (2002) relatam conforme o estudo, que foram identificados os principais motivos para se abrir uma empresa ou fazer parte dela, e são eles:

- tinham tempo disponível;
- tinham capital disponível;
- tinham experiência anterior;
- estavam insatisfeitos no seu emprego;
- foram demitidos e receberam FGTS/indenização;

- estavam desempregados;
- identificaram uma oportunidade de negócio;
- aproveitaram incentivos governamentais;
- aproveitaram programa de demissão voluntária entre outras razões (Tachizawa; Faria, 2002, p. 62).

Como foi relatado acima, são vários os fatores motivacionais para se abrir uma empresa, a qual não deve ser encarada como uma aventura e sim seriedade para alcançar o sucesso.

Tachizawa; Faria (2002) relatam no seu livro os mais importantes fatores para se alcançar o sucesso empresarial, identificados no estudo, dentre eles, dão ênfase ao de a empresa possuir um bom administrador e fazer uso de capital próprio, e os demais são eles:

- Capacidade do empresário para assumir riscos;
- Aproveitamento das oportunidades de negócios;
- Ter bom administrador;
- Bom conhecimento do mercado onde atua;
- Capacidade de liderança do empresário;
- Uso de capital próprio;
- Criatividade do empresário;
- Reinvestimento dos lucros na própria empresa;
- Boa estratégia de vendas;
- Terceirização das atividades – meio da empresa;
- Ter acesso a novas tecnologias;
- Empresário com persistência/perseverança e outros (TACHIZAWA; FARIA, 2002, p. 66-67).

Nota-se que foram identificados muitos fatores motivacionais para se abrir um negócio (empresa). E para finalizar, este estudo relata as causas do fechamento ou da paralisação da empresa:

- Falta de capital de giro;
- Falta de crédito;
- Problemas financeiros;
- Maus pagadores;
- Falta de clientes;
- Concorrência muito forte;
- Instalações inadequadas;
- Ponto inadequado;
- Carga tributária elevada;
- Falta de mão-de-obra qualificada;
- Falta de conhecimentos gerenciais;
- Recessão econômica no país, entre outras (TACHIZAWA; FARIA, 2002)

Segundo os referidos autores acima, ficou bem claro tudo o que foi relatado através desta pesquisa/estudo realizada pelo SEBRAE e exposta no livro Criação de novos negócios: gestão de micros e pequenas empresas escrito por Tachizawa e

Faria (2002) e que de forma objetiva, nos mostrou a realidade dos fatos, os anseios e as perspectivas do que precisa melhorar, mudar ou transformar, dando uma “guinada na gestão”, com certeza para se alcançar o sucesso empresarial tão almejado por muitos e invejado por outros. O processo de gerir, a nosso ver, não é complicado, mas precisa de organização e planejamento por parte do gestor ou empreendedor, ficando a critério dele o comando do negócio, criando as ferramentas e mecanismos necessários para o bom andamento do negócio.

Todo gestor ou empreendedor, quando for montar seu negócio, precisa efetivamente fazer um plano de negócio bem estruturado, o qual venha corresponder aos anseios do empreendedor, fazendo-o conforme o que esse tem em mente. Conforme Dornellas (2012): “A principal utilização do plano de negócios é de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *“start-up”*” (p. 93).

Em se tratando de abertura de empresa, de acordo com Santos; Veiga (2011), todos os processos ou fases devem ser seguidos à risca, para, enfim, alcançar bom êxito. Relatam o seguinte:

A abertura de uma empresa é um processo que, para ser desenvolvido, é importante não esquecer nenhuma das fases. Preferencialmente, fazer um acompanhamento de todas as etapas, pois ao esquecer alguma delas ou querer suprimi-las é possível aumentar os custos ou até causar mais atrasos (SANTOS; VEIGA, 2011, p. 135).

Todo este processo deve ser seguido com cautela para que nada fique de fora, nem passe despercebido, por isso deve-se investigar, estudar, analisar muito. Conforme Santos; Veiga (2011), o roteiro para a abertura de uma empresa deve seguir várias etapas como: estudar as possibilidades e fazer uma pesquisa prévia, fazer um projeto de investimento, selecionar o local, verificar a situação do imóvel, definir o tipo de empresa, estudar as formas de tributação, definir a atividade da empresa, providenciar a documentação, elaborar o contrato social e regularizar o empreendimento.

Santos; Veiga (2011) ainda ressaltam o tópico quanto às formas de tributação que poderão ser como microempreendedor individual (MEI), simples nacional, tributação com base no lucro presumido ou Tributação com base no lucro real. Em se tratando da última etapa que é a de regularizar o empreendimento, ele se dá no registro da Junta Comercial do Estado, no registro em cartório, em se tratando no

caso de sociedade simples, o mesmo deverá fazer a inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), pelo site da Receita Federal, realizar a sua inscrição na Secretaria da Fazenda do Estado e na Prefeitura.

Pode-se verificar que os autores referidos acima, como são da área contábil, deixam claro no seu livro a importância que a contabilidade de uma forma geral tem sobre toda e qualquer organização ou empresa. Para Bernardi (2012), a organização de uma empresa ocupa lugar de destaque devido ao seu grau de importância, como ele relata:

A organização de uma empresa e sua estruturação é fundamental para que se atinjam os objetivos propostos e também se estabelecerem condições a um ambiente interno favorável e adequado. Num dado contexto, as pessoas, de forma organizada, estruturada, liderada, coordenada, sincronizada e integrada, desenvolvem as atividades vitais da empresa, de forma eficaz, mediante um desempenho eficiente de suas funções, para que a empresa tenha condições de atingir seus objetivos estilísticos e instrumentais (Bernardi, 2012, p. 148).

### 2.3 A INFLUÊNCIA DO “MARKETING” DENTRO DA GESTÃO

Segundo Bernardi (2012), toda empresa ou negócio precisa estar ou ser organizado, efetivamente, para poder dar certo, e ainda destaca o marketing como um divisor de águas, tamanho o grau de importância que ele é dado. A estratégia de marketing e o seu desenvolvimento da empresa “caminham juntos” rumo ao sucesso, quando bem delineados, como é destacado a seguir:

O sucesso de uma empresa, por meio do marketing, está diretamente relacionado à percepção do mercado quanto à imagem dela, no que concerne a conceitos de capacidade e habilidade, confiabilidade e qualidade num sentido global. Essa imagem reflete efetivamente os anseios do cliente. Construir uma imagem e uma reputação é trabalho árduo e de longo alcance. Fatores ligados à tradição, marca, experiência, opiniões, resultados comprovados, garantias, confiabilidade, serviços e atendimentos efetivos, respostas rápidas e eficientes e uma política de preços consistente contribuem para a imagem (BERNARDI, 2012, p. 171).

Bernardi deixa explícito o papel fundamental que o marketing tem em uma organização ou empresa, mas além dele Las Casas (1999), no seu livro Plano de Marketing para micro e pequenas empresas. A ênfase é dada em sua plenitude no seguinte conceito:

O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação produto/mercado, que em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico [...] sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos que forem estabelecidos pela

alta administração e com o que a empresa está pensando em atingir a longo prazo (LAS CASAS, 1999, p. 18).

Tanto para Las Casas (1999) quanto para Bernardi (2012), o plano de marketing é decisivo para uma empresa alcançar bom êxito e partir rumo ao sucesso. Merece, sem dúvida, toda a atenção para que tudo seja realizado com planejamento e organização, alcançando o bem-estar profissional dos colaboradores e o sucesso empresarial.

## 2.4 GESTÃO DE EXCELÊNCIA

Segundo Ferreira Rocha (2013, p. 6), o “modelo de gestão é o gerir através de um modelo já existente realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização”.

Para Leonardo Rocha, existem dois tipos de modelo de gestão, os tradicionais e os inovativos ou modernos. E para Rocha é o modelo de gestão que define:

- como a organização se portará no mercado;
- como ela conduzirá o seu trabalho;
- como alcançará seus objetivos;
- como produzirá seus produtos;
- como manter integrado todos os processos;
- como agir em situações adversas;
- como ela se organiza (Rocha, 2013, p. 8).

Rocha (2013) ainda ressalta que para se identificar o modelo ideal de gestão para uma empresa precisa analisar as dimensões organizacionais, interpretar a missão e a visão da organização, definir o perfil e identificar a configuração da organização.

Conforme Wilson (2015), toda empresa nova, um “*startup*”, deveria dar ênfase para que todo empreendedor fechasse a estratégia (planejamento) e acertasse o produto antes de fazer o modelo do negócio propriamente dito:

Um dos erros que mais vejo empreendedores cometendo é quando eles partem logo para o modelo de negócios antes de fechar a estratégia. A forma que eu vejo isso é: acerte o produto antes, feche a estratégia do negócio, depois entenda qual vai ser o modelo de negócios utilizado (WILSON, 2015, p. 1).

Tanto Wilson (2015) quanto Matos (2002) realçam a importância de se definir ou elaborar um modelo de gestão que esteja de acordo com o perfil da empresa, Wilson (2015) deixa claro antes de tudo a extrema importância em se construir, desenvolver

a estratégia do negócio (planejamento estratégico), para depois buscar o modelo de gestão, suprimindo-lhe todas as necessidades.

Segundo Matos (2002):

Os valores subjacentes aos modelos de gestão praticados pelas organizações configuram-se em dois quadros distintos e antagônicos, cujos traços estão presentes nas atitudes e nos comportamentos empresariais. Tais indicadores servem de referência à construção de um novo modelo capaz de garantir a continuidade, além das crises e turbulências de uma sociedade em transformação acelerada (Matos, 2002, p. 13).

Para Matos (2002), o modelo de gestão pode ser autoritário e renovador, tendo o autoritário como indicadores de ser uma cultura fechada, poder concentrado, arquipélago organizacional, lucro obsessivo e concentração de riqueza, competitividade predatória, desvalorização humana, burocratização, flexibilidade caótica, idolatria da razão, criatividade desestimulada, infelicidade assumida, espiritualidade doentia e miopia estratégica. Já o modelo de gestão renovador apresenta como indicadores de ser uma cultura aberta, ter consciência de missão, liderança integrada, senso ético, felicidade, espiritualidade e visão e ação estratégicas. Matos propõe um modelo de gestão com renovação contínua, dando ênfase na liderança renovadora, segundo ele, “A renovação contínua é um modelo estratégico de gestão, fundado na liderança integrada por verdades comuns, na supremacia da pessoa humana e das equipes e na organização por células de competência e resultados” MATOS (2002, p. 5).

Conforme o referido autor acima, são basicamente quatro os pilares de sustentação de um modelo de renovação contínua, estando entre eles a verdade comum, liderança integrada, estratégia renovadora e por fim células de competência e resultados. E modelo fundamenta-se em cinco pressupostos essenciais que são as pessoas, organização, tecnologia, marketing e comunidade. Analisando, o primeiro e o segundo pilar tem destaque, o primeiro trata da verdade comum, ele abrange os valores, vontades e estratégias comuns. Já a liderança integrada diz respeito à própria liderança integrada, ao líder educador/líder de líderes e líder administrador ou administrador líder, comunidade vivencial de aprendizagem e liderança, comunidade humanizada, relacionamento solidário, quociente de felicidade, maturidade grupal e educação empresarial.

Para a equipe da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), de acordo com Soares (2011), deve ser estabelecido ou disseminado um Modelo de Excelência de

Gestão (MEG) da FNQ, enfim “o modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização” (p. 6). Para Soares (2011), a metodologia sustenta-se em três grandes etapas, que seriam o levantamento e atualização dos fundamentos, a conceituação e desdobramento dos fundamentos em requisitos e, por fim, a construção do modelo de gestão preconizado. Para o processo ser executado, o ciclo tem duração de três anos. Conforme a respectiva equipe do FNQ, a adoção do MEG como instrumento de avaliação permite, entre outros benefícios:

- a. Aplicar fundamentos e critérios reconhecidos e utilizados;
- b. Entender os requisitos para a excelência;
- c. Obter uma visão global e integrada do negócio;
- d. Desenvolver a visão sistêmica entre os colaboradores;
- e. Entender e atuar nos pontos fortes e, principalmente, nas oportunidades de melhoria;
- f. Buscar o compromisso de todos com a gestão;
- g. Promover o trabalho em equipe e a cooperação;
- h. Compartilhar informações sobre as melhorias práticas (SOARES, 2011, p. 23).

Como foi citado acima, são muitos os benefícios de uma adoção do MEG, Soares (2011) retrata bem o assunto, o tema delineado e sem dúvida nenhuma de uma forma esclarecedora. Toda empresa deve ou deveria implantar um Modelo de Excelência de Gestão, mas sem um planejamento estratégico não chega a lugar nenhum, por que sem excelência ou qualidade na gestão ou modelo empregado dificilmente a empresa ou o negócio chegará a patamares não imagináveis, seja em lucro, satisfação de clientes, fornecedores e colaboradores.

Um Modelo de Gestão a ser seguido por uma empresa é importante, deve-se, acima de tudo fazer um planejamento estratégico, para daí sim o negócio poder deslançar de vez. Mas a criação do negócio ou da empresa propriamente dita requer muitos cuidados, atenções redobradas. De acordo com Fontes (2014), o estudo nos mostra que é fundamental, de extrema importância para a criação de uma empresa ou negócio estar atento para todos os detalhes que o envolvem, desde o cálculo inicial para a abertura do negócio, os primeiros passos na abertura de uma empresa são cruciais, tudo deve ser devidamente bem planejado.

Começando pelos primeiros gastos, os pré-operacionais, como também pelos gastos com contrato social e CNPJ, licenças, ponto comercial, marketing, primeira equipe, estoque e logística. Quanto à origem do capital, seja de recursos próprios, de investidor, de entidades de fomento locais ou de bancos que disponibilizam linhas

de crédito de curto a longo prazo. Quanto ao lucro, ele pode se dar por pró-labore (é o mais utilizado) ou por transferência de lucros, em se tratando de lucros, o empreendedor deve estar atento quanto ao ponto de equilíbrio e à margem de contribuição para não se ter prejuízo. Esse guia de finanças da revista PEGN ressalta a importância de se fazer o fluxo de caixa, registrando bem as receitas e as despesas do negócio. A empresa precisa de um bom capital de giro, de uma gestão de estoque eficiente e de logística se necessário. Deve-se verificar também quanto ao ponto comercial, o preço justo do produto, pessoas (quanto custa um funcionário), tributos e recursos externos.

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem sido utilizado nas pequenas, médias e grandes empresas e também em entidades sem fins lucrativos, podendo adotar esta ferramenta na organização no processo de gestão, com a capacidade inovadora e diferenciada.

Na década de 70 surge o método estruturado e definido planejamento estratégico, analisando o presente e projetar o futuro, com tudo sua evolução ocorreu 10 anos depois na década de 80, caracterizando a administração estratégica (FERREIRA *et al.*,1997).

Segundo Igor Ansoff (1990), nem todas as empresas utilizam esta ferramenta como deveriam, apenas utilizando planejamentos em longo prazo. É possível estabelecer e definir com clareza a missão, os valores e a visão de uma determinada organização, contribuindo para o desenvolvimento da qualidade organizacional.

Conforme Oliveira (2011) segue os benefícios que a gestão estratégica pode oferecer para uma organização, sendo elas:

- 1) Modelos de gestão cada vez mais simples, flexíveis e sustentadoras;
- 2) Identificação facilitada das capacitações – e incapacitações – dos profissionais das empresas, bem como consolidação de novo perfil de executivos;
- 3) Consolidação de postura de atuação empresarial direcionada para as necessidades e expectativas – atuais e futuras – do mercado;
- 4) Melhoria dos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade nas empresas;



- 5) Incremento na amplitude de atuação e nos resultados das empresas  
(Oliveira, 2011, p. 11).

Assim, os empreendimentos que utilizam um planejamento bem elaborado de gestão eficiente tornam-se diferenciadas no mercado, obtendo grandes benefícios para curto, médio ou mesmo em longo prazo.

Para Machado (2006, p. 16), todos os gestores de um negócio devem atentar fortemente com a chamada estratégia empresarial competitiva, “que não é definida pelo porte do empreendimento, procura estabelecer ações que coloquem a empresa em uma situação privilegiada e vantajosa frente às forças da concorrência”.

## 2.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Oliveira (1997, p. 64), apresenta as seguintes fases básicas para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico, sendo elas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação, quanto ao diagnóstico estratégico, fase denominada “auditoria de posição”, é nesta fase que se analisa a real situação da organização, tanto nos aspectos internos como externos.

### 2.6.1 Conceito e visão

Etapa em que é identificada as expectativas e desejos dos colaboradores. Para Oliveira (1997, p. 65) “A visão por ser 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”. É necessário que todos devem estar comprometidos neste negócio, só assim é possível alcançar aquilo que propriamente foi estabelecido.

Do ponto de vista de Chiavenato; Matos (2002) enfocam como é importante definir e traçar a visão do estabelecimento:

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus

principais agentes, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera. Geralmente, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para como ela realmente é (CHIAVENATO; MATOS, 2002, p. 39).

### **2.6.2 Conceito de valores**

No conceito estratégico valores devem representar, principalmente, os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo (OLIVEIRA 2011). É o carácter da empresa visto pelos fornecedores e clientes.

Para Luzio (2010) define como valores:

A disseminação e a prática dos valores é um dos meios mais eficazes de mobilização da empresa no exercício de sua Missão. Enquanto a Missão define porque trabalhamos, os valores são os princípios que estabelecem como vamos nos comportar, como trabalhamos, como fazemos negócios na empresa – e por conseguinte, esclarece como não trabalhamos e o que não admitimos fazer nos negócios, haja o que houver (LUZIO, 2010, p. 16).

### **2.6.3 Conceito de missão**

Para a determinação da Missão de um estabelecimento, Oliveira (1997, p. 71) refere que: “A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”. Conforme Luzio (2010, p.4) “A missão revela e comunica uma finalidade profunda e motivadora para os colaboradores que vai muito além de gerar riqueza financeira. Revela a vocação, o chamado da alma da empresa”.

### **2.6.4 Análise interna e externa dos ambientes da empresa**

A análise dos ambientes na empresa tem papel fundamental no processo de planejamento estratégico, fazendo da matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) conhecida também como matriz FOFA (fraquezas, oportunidades, forças, ameaças). Grande ferramenta estratégica de gestão, determinando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes no negócio.

Embora o campo da administração estratégica tenha-se desenvolvido e crescido em várias direções, a maior parte dos livros-texto padrão continua a usar o modelo *SWOT* como sua peça central. [...] Da mesma forma,

apesar da velocidade com que introduzem novas técnicas, muitos consultores de estratégia continuam baseando-se no modelo SWOT e em outras nações da escola do design (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; p. 38).

É necessário realizar uma avaliação do comportamento de uma empresa, ou associação, com a finalidade de conhecer a situação da instituição, pois os fatores no mercado competitivo são de extrema importância para a sobrevivência e êxito.

Assim, sendo uma ferramenta estratégica, a matriz SWOT é utilizada nos ambientes de negócio das organizações para que a área administrativa seja aprimorada, detectando as prováveis ameaças e oportunidades, que são os fatores externos, fortalezas e fraquezas sendo os fatores internos no qual um empreendimento está exposto (Antônio 2002).

De acordo com Oliveira (2007, p. 37) estabelece:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Tratando-se da análise do ambiente, para que seja executada numa visão geral, (OLIVEIRA 1997) apresenta os tópicos que devem ser atentados durante este processo:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;

- Mercado de mão-de-obra; e
- Concorrentes (OLIVEIRA, 1997, P. 65-66).

Depois de analisar todo este conceito, uma análise deve ser bem elaborada, buscado todas as informações possíveis, para que alcance o respectivo resultado desejável e preciso.

Ainda (OLIVEIRA 1997) apresenta outros fatores a serem considerados na respectiva análise:

- Produtos de linha;
- Novos produtos;
- Promoção;
- Comercialização;
- Sistema de informações;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros/finanças;
- Controle; e
- Imagem institucional (OLIVEIRA, 1997, p. 70).

## 2.7 PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

Segundo Schel (1995), os pequenos empreendimentos, além de um pequeno número de empregados, possuem também as seguintes características:

- Estrutura organizacional simples com poucos níveis hierárquicos em uma grande concentração de autoridade, ocupa um espaço bem definido no mercado que atua e possui maior intensidade de trabalho;
- O proprietário e a administração são altamente independentes, ou seja, em geral não há diferença entre os assuntos particulares e empresariais, pois é

comum o empreendedor utilizar-se da mesma conta bancária da sua empresa.

- O referido autor ainda salienta que a pequena empresa, por ter um giro em pequenas séries, tem maior possibilidade de responder às oportunidades mais rapidamente e atender a públicos alvos e a coisas específicas.

Gonçalves; Koprowsky (1995) também ressaltam algumas características dos pequenos empreendimentos:

- Usam o trabalho próprio ou de familiares, não possuem administração especializada fora da empresa, não pertencem a grupos financeiros e econômicos e não possuem um giro do negócio em escala, apresentam condições particulares de atividades e tem organizações rudimentares.

No Quadro 1 é apresentado o resultado de um estudo (Dolabela, 1999b) sobre os principais fatores que motivam a mortalidade dos pequenos empreendimentos.

Quadro 1 - Principais fatores de mortalidade dos pequenos empreendimentos

<b>FATORES</b>	<b>OCORRÊNCIA (%)</b>
Não utilizam recursos de informática	90
Não utilizam técnicas de marketing	85
Não avaliam o desempenho	65
Não gerenciam	60
Não utilizam planejamento de vendas	50
Não controlam estoques	47
Não utilizam sistemas de custeio	45

Fonte: Autor (2019), adaptado Dolabela, 1999

Borinelli; Rosa; Von Mechein (1997) afirmam que a “boa administração” é o fator determinante de sobrevivência e sucesso de todas as empresas, principalmente das de pequeno porte, que consiste na capacidade de entender, dirigir e controlar seus processos.

Para Buchele Vieira (2002), o sucesso das pequenas empresas tem uma grande ligação com seu nível de planejamento, por isso dá importância do plano de negócio. A necessidade de planejamento ocorre por dois motivos: os pequenos empreendimentos não têm força para competir em todas as frentes e, portanto, precisam escolher sabiamente todos os seus embates, e não possuem reserva financeira para sobreviver a muitos dos seus erros. Por esses motivos, devem planejar cuidadosamente seus movimentos.

## 2.8 MATRIZ F.O.F.A (FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES, FORÇAS, AMEAÇAS)

A análise *SWOT* ou matriz FOFA é uma ferramenta desenvolvida para análise de ambiente, a mesma serve para a gestão e planejamento da organização que auxilia a posição estratégica da empresa dentro do ambiente necessário. A análise de ambiente é dividida em duas partes: Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças). O ambiente interno é de suma importância para que a organização conheça suas forças (são vantagens internas da organização em relação aos concorrentes) e suas fraquezas (são as desvantagens internas da organização em relação aos concorrentes). (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2005).

Segundo Chiavenato (2000), a sigla S.W.O.T., deriva da língua inglesa e traduz-se: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Esta análise se aplica para avaliar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo. A Figura 1, a seguir, apresenta o modelo da matriz FOFA.

Figura 1 - Modelo da matriz FOFA

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	FORÇA	FRAQUEZA
EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Value Based Management (2011).

Chiavenato (2000) diz que a análise interna da organização pode ser controlada e envolve todos os bens. Além dos bens utilizados na análise, são considerados os

que a organização retém, mas que por alguma razão não estão sendo utilizados, e também aqueles bens que a organização ainda não dispõe, mas que poderia obter. Ademais é fundamental a avaliação dos departamentos da organização, do mesmo modo, as atividades elaboradas em cada um. Faz-se ainda uma conferência dos dados para verificar se os números e os resultados dos anos anteriores contiveram progressos, regressos ou estagnação.

Sobre a análise externa, Chiavenato (2000) teoriza que o ambiente externo pode ser apenas monitorado. Analisá-lo é ter uma visão geral, isto é, transcender as paredes da organização em que se atua e envolve política, cultura, legislação e mudanças de mercados. Na análise externa é importante fazer uma pesquisa dos concorrentes, para ter conhecimento do nível de atuação e com efeito de ameaça.

Ainda conforme Oliveira; Perez; Silva (2005, p. 44) “a análise do ambiente interno é uma das mais delicadas do processo de planejamento, à medida que demanda uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos há muito tempo dentro da empresa”. Já o ambiente externo permite que a organização possa conhecer e monitorar suas oportunidades (pontos positivos da organização que auxilia para o crescimento da vantagem competitiva) e suas ameaças (pontos negativos da organização que auxilia para a compreensão da vantagem competitiva).

A organização que utiliza esse tipo de análise consegue ter uma ampla visão do seu ambiente externo e interno e dessa forma pode potencializar seu desempenho para atender melhor às necessidades do mercado. Segundo Ferrell; Hartline (2009, p.130) “um dos maiores benefícios da análise *SWOT* é que ela gera informações e perspectiva que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa”.

A análise *SWOT* é importante para qualquer organização com relação a conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente da organização. Esta análise é de suma importância no planejamento da empresa auxiliando e colaborando com as decisões a serem tomadas pelas organizações. (KOTLER; KELLER, 2007).

Ainda sobre a Matriz *SWOT*, Chiavenato; Sapiro (2004) demonstram como são preenchidas as quatro zonas, conforme a figura 2 a seguir.

Figura 2 - Exemplo de matriz SWOT

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO SWOT			
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Competências básicas em área-chave, recursos financeiros adequados, liderança e imagem de mercado, acesso a economias de escala, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores, tecnologia patenteada, vantagens em custo, campanhas de propaganda vencedoras, competência e inovação de produtos, vanguarda na curva da experiência, gerência experiente, capacidade de fabricação superior.	Falta de foco no negócio, instalações obsoletas, ausência de competências básicas, problemas operacionais internos etc.	Mudança de hábitos do consumidor, surgimento de novos mercados, diversificação, queda de barreiras comerciais etc.	Mudanças de hábitos do consumidor, entrada de novos concorrentes, aumento das vendas de produtos substitutos, mudanças na regulamentação etc.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p. 189).

Tudo o que foi demonstrado com o exemplo acima é de fundamental importância, é um grande balizador em se tratando de entendimento, clareza e confiabilidade. Chiavenato; Sapiro (2004) demonstram bem isso, abrindo um grande leque de informações.

Assen; Berg; Pietersma (2010) no livro Modelos de Gestão, destacam 60 modelos de gestão mais usuais, entre eles encontra-se o PFOA (Potencialidades, fraquezas, oportunidades, ameaças), é a matriz *SWOT* propriamente dita, só que um pouco diferente, destacando o seguinte:

A análise PFOA é uma valiosa ferramenta de auto avaliação da gestão. Seus elementos – potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças – parecem enganosamente simples, mas, na verdade, decidir quais são as potencialidades e fragilidades da organização, assim como avaliar o impacto e a probabilidade de oportunidades e ameaças no ambiente externo, é bem mais complexo do que parece a primeira vista (ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010, p. 11).

Segundo os referidos autores acima, a matriz ou o modelo de gestão, como queiram, constitui um instrumento poderoso, uma ferramenta indispensável na mão de um empreendedor ou gestor.



## 2.9 ADAPTAÇÃO E MUDANÇA ESTRATÉGICA

Com foco em obter êxito nos seus objetivos traçados, Porter (2004) esclarece que a estratégia é uma posição única na qual a empresa decide as escolhas a serem tomadas. Meireles; Gonçalves (2005) afirmam que a estratégia implica tanto as decisões quanto as ações que compreendem o todo da organização, tanto no ambiente interno quanto no externo.

Ao tratar das estratégias como mecanismos para atingir os objetivos, Mintzberg (2010) remete que as estratégias devem ser percebidas como decisões estratégicas, uma vez que são essas que direcionam os atos de gestão, a viabilidade e as mudanças que podem ocorrer nos ambientes em que as organizações estão inseridas.

Wood Jr. (2002) esclarece que a primeira forma de mudança organizacional é eliminar velhos hábitos e práticas de trabalho, gerando novas perspectivas de aprendizado organizacional. A segunda forma de mudança, em que o objetivo é propor um comportamento desejado, poderá ser alcançada por meio do desenvolvimento de programas de treinamento, propondo etapas de aprendizagem, com isso gerando novas formas de comportamentos. Finalmente, a última forma no processo de mudança é concretizar as novas concepções e práticas aprendidas, fazendo-se necessário que tais mudanças sejam percebidas e incorporadas pelas pessoas que participam desse processo.

Ao abordar a temática da gestão estratégica das mudanças, Johnson (1987) cita a estratégia sob três pontos de vista. O primeiro, tem por base a racionalidade, ou seja, a estratégia é percebida como resultado de análise sequencial, orientada e coerente, que objetiva solucionar ou reduzir os problemas; o segundo, adaptativo ou incremental, cuja estratégia é o resultado da capacidade de adaptação condicionada; o terceiro, o interpretativo, a estratégia é concebida como o resultado de entendimento individualizado sobre determinados conceitos.

Outros pesquisadores que tratam da gestão estratégica das mudanças, como Hrebiniak; Joyce (1985), abordam a coexistência entre o determinismo ambiental e a escolha estratégica, cujos resultados interferem nas mudanças organizacionais, considerando-os não como variáveis contrárias, mas sim como independentes e sua

conexão pode explicar o comportamento organizacional. Portanto, a adaptação é um processo dinâmico resultante da dependência entre a organização e o meio.

## 2.10 COLETA DE DADOS

Conforme Gil (2010, p. 120) em quase todos os estudos de caso, a solicitação das informações fica atribuída ao pesquisador que realizará uma análise documental, histórica, entrevistas e até mesmo questionários no local a ser estudado ou investigado. É necessário realizar uma pesquisa bem elaborada para a construção do processo em conjunto a teoria. No Quadro 2 segue as etapas do método 5W2H:

Quadro 2 - Método 5W2H

<b>MÉTODO 5W2H</b>	<b>TRADUÇÃO</b>
WHAT	O que será feito
WHY	Por que será feito
WHERE	Onde será feito
WHEN	Quando será feito
WHO	Por quem será feito
HOW	Como será feito
HOW MUCH	Quanto custará

Fonte: Autor (2019)

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 MODALIDADES DA PESQUISA**

A presente pesquisa utiliza-se do estudo de caso por tratar de uma investigação em uma empresa familiar, com o propósito de levantar as informações necessárias e posteriormente estruturar um plano de ação para orientar a gestão dos negócios utilizando dados situacionais do respectivo estabelecimento ao qual foi estudado. Foi realizada uma pesquisa histórica do estabelecimento e aplicada a Análise da matriz *SWOT*, sendo listado os pontos fortes e fracos assim como as oportunidades e ameaças do negócio. Também foi determinada a direção estratégica a partir da Missão que se refere ao objetivo da empresa o porquê dela existir e da visão que indica aonde ela quer chegar e Valores serão os comportamentos e atitudes que o minimercado terá com fornecedores clientes e colaboradores.

##### **3.1.1 População e amostra**

Para elaboração da pesquisa pretende-se, ter como público alvo a representante do estabelecimento, coletando as informações através de perguntas e uma observação detalhada do local para a partir disso realizar o planejamento estruturado, a fim de ter as ideias pertinentes ao negócio.

##### **3.1.2 Instrumentos de pesquisa**

O Modelo de pesquisa utilizada nesse trabalho foi de origem qualitativa.

##### **3.1.3 Apresentação da empresa**

O presente estudo foi realizado em um minimercado, denominado Bar e armazém Cenira, que está atuando a aproximadamente 30 anos. O local está localizado na rua Rubin, nº 46 no município de Fortaleza dos Valos região noroeste Rio-grandense com pouco mais de 4.500 habitantes (IBGE/2016). O estabelecimento procura atender as necessidades básicas da população em sua volta, oferece o serviço de venda de produtos de limpeza, higiene básica, alimentos e bebidas, tem um amplo espaço para atender seus clientes. A administração e os serviços em geral são feitos por uma só pessoa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Realizou-se uma pesquisa sobre os processos do empreendimento e a partir deles descrições foram feitas. No Quadro 3 os processos e descrições dos mesmos.

Quadro 3 - Processo e descrição do minimercado em Fortaleza dos Valos

PROCESSO	DESCRIÇÃO
Limpeza	Higiene do local e frequência de limpeza.
Fornecedores	Recebimento de produtos.
Venda	Venda para clientes.
Faturamento	Faturamento com uma certa porcentagem em cima do valor de compra dos produtos vendidos diariamente.

Fonte: Autor (2019)

Apesar de muito tempo no ramo a empresa estava desatualizada, porém o desenvolvimento dos negócios encontra-se em rápido crescimento. Por meio do estudo, foram identificados os principais eventos ocorridos na empresa, descrevendo as principais decisões tomadas em cada período de mudanças estratégicas da empresa, formando, assim, os períodos estratégicos. A trajetória dos negócios está organizada e interpretada em três períodos estratégicos, separados por semestres, conforme detalhado no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - Períodos (semestres) estratégicos

N° do período	Períodos de duração	Descrição
I	Dez-Abr 2018/2019	Início das atividades
II	Mai-Ago 2019	Dificuldades/impasses
III	Set-Nov 2019	Estratégias e manutenção

Fonte: Autor (2019)

### Análise dos três períodos – semestres

O referido estabelecimento, objeto deste estudo, iniciou com as atividades relacionadas ao projeto de gestão em dezembro de 2018, visando atender as necessidades dos clientes que procuram produtos mais em conta, porém de boa qualidade. Com uma sistemática que vinha sendo usada a mais ou menos 30 anos, o projeto necessitou de muito empenho, tratando-se de uma empresa familiar. Havia oportunidades que podiam ser usufruídas mas precisavam de um plano de gerenciamento.

O primeiro semestre foi marcante pois rendeu positividade no estudo. No segundo semestre com a saída do verão onde conseqüentemente se tem mais oportunidades de venda, as coisas começaram a ficar paradas, pouco movimento e pouco capital de giro para colocar novas ideias em prática e o medo de se arriscar com algo novo. A reta final do estudo foi marcada por ideias para fidelizar clientes, promover promoções, entregas a domicilio, controle total de capital e aproveitar as oportunidades de datas comemorativas para fazer mais promoções e vender mais. No Quadro 5 estão detalhadas as etapas a seguir.

Quadro 5 - Etapas do Planejamento Estratégico – (PE)

PE – Empresa familiar de varejo de alimentos		
Fase 1 – Diagnóstico estratégico		
Definição da visão e valores	Análise do ambiente interno	Análise do ambiente externo
Fase 2 – Definição da missão		
Fase 3 – Definição dos objetivos estratégicos		
Fase 4 – Definição das estratégias		
Fase 5 – Planos de ação		

Fonte: Autor (2019), adaptado de oliveira (2013)

#### 4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Esta fase é compreendida pela definição da visão e valores e pela análise do ambiente interno e externo.

##### 4.1.1 Definição da visão e valores

A visão foi definida como: Estabelecer metas, ter controle de compra, venda, finanças, estoque, marketing para melhorias e excelência no atendimento ao cliente. Os valores foram especificados da seguinte forma: ética, cooperação, satisfação, respeito ao cliente.

#### 4.1.2 Análise do ambiente interno e externo

Para a realização desta etapa, os trabalhos de levantamento dos ambientes internos e externos foram realizados durante o estudo de acordo com as necessidades. Com a utilização da ferramenta denominada matriz *SWOT*, procedeu-se à análise ambiental - fatores internos e externos do negócio -, conforme demonstrados no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 - Matriz *SWOT* do minimercado

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Local situado em frente a uma escola; - Espaço amplo; - Preço competitivo em relação aos concorrentes; Preocupação em satisfazer o cliente; - Entregas a domicilio; - Negócio familiar há mais de 30 anos ativo; - Compras e estoque com controle de fluxo de caixa.	- Falta de planejamento estratégico; - Pouco capital de giro; - Falta de um plano de marketing; - Falta de redes sociais para melhorar compras e vendas; - Infraestrutura precisa de ajustes; - Falta capital para contratação.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
- Fluxo maior de venda para as crianças devido a escola ser ao lado; - Ampliação na variedade de produtos e bebidas a ser oferecido; - Promoções em datas comemorativas; - Parceria com fornecedores.	- Concorrentes com preços mais baixos e mais variedades de produtos; Incertezas econômicas; Baixo fluxo de clientes; - Competitividade neste ramo.

Fonte: Autor (2019)

Analisando a matriz *SWOT*, nota-se que existem mais oportunidades do que ameaças, cujas ameaças envolvem principalmente a entrada de concorrentes com preços baixos. Também predominam sobre o negócio mais forças do que fraquezas, que aponta para a necessidade de potencializar as ações que estão dando certo, e direcionar esforços em investimento financeiro, treinamento e melhoria no sentido solucionar os atos e ações identificados como fraquezas, estabelecendo metas de curto, médio e longo prazo.

### 4.1.3 Definição da missão

A deliberação da Missão ocorreu durante uma conversa com os familiares envolvidos no negócio, e foi assim definida: Satisfação dos clientes, fornecedores e colaboradores. Criatividade, inovação, trabalho e comprometimento.

### 4.1.4 Definição dos objetivos estratégicos

Os objetivos são sempre estabelecidos a partir de expectativas humanas quanto a uma situação futura que se deseje alcançar (OLIVEIRA, 2013); Chiavenato; Sapiro (2004, p. 248). Os referidos explicam que “Os objetivos associados a planos descrevem as ações para alcançá-los, e motivam os colaboradores da organização, ajudando seus funcionários na redução de incertezas na tomada de decisão”. Metas e objetivos são traçados, e ambos devem merecer uma atenção especial da empresa em direcionar os seus esforços com a finalidade de alcançar o que foi proposto. Estes objetivos podem ser definidos pelo cruzamento dos fatores internos e externos da análise ambiental e também no âmbito da gestão do empreendimento.

A elaboração dos objetivos estratégicos ocorreu durante uma conversa com os membros da empresa e definiu-se por três objetivos estratégicos principais: ampliação das vendas; inovação; e divulgação. No Quadro 7, a seguir, apresentam-se os objetivos estratégicos e a descrição de cada um deles.

Quadro 7 - Objetivos estratégicos e descrição

Objetivos estratégicos	Descrição
1 Ampliação das vendas	1.1 Aumento da lucratividade através de produtos diversificados e de mais vendas;
2 Inovação	2.1 Promover promoções e formas de pagamento;
3 Divulgação	3.1 Divulgar e tornar público nas redes sociais.

Fonte: Autor (2019)

Após a definição dos objetivos estratégicos, foram elaboradas as respectivas estratégias na perspectiva de atingir os resultados esperados.

### 3.1.1 Definição das estratégias

Para definir as estratégias Oliveira (1997, p. 172) indica ser necessário “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”. Com tais propósitos os membros da empresa familiar definiram, durante reunião com pauta específica, as estratégias para cada um dos objetivos. No Quadro 8, a seguir, estão descritas as estratégias estabelecidas.

Quadro 8 - Estratégias para o minimercado

Objetivos	Estratégias
1 Ampliação das vendas	1.1 Aumentar o estoque (ir em busca de fornecedores com preços mais baixos).
	1.2 Diversificar os produtos (ter mais opções de marcas e produtos).
	1.3 Controle operacional financeiro - gerenciamento (implantação de meios para controle de custos, compras, estoque, fluxo de caixa, contas a receber/a pagar).
2 Inovação	2.1 Criação de pacotes promocionais (Promoções em alguns produtos, sorteios como no natal, páscoa etc...).
	2.2 Ampliação da forma de pagamento (adquirir máquina móvel de cartão de débito e crédito).
	2.3 Transformar o ambiente interno e externo (realizar reformas e mudanças).
	2.4 Entregas (fazer as entregas a domicílio).
3 Divulgação	3.1 Investimento em “marketing” (divulgar o estabelecimento de lanches através de rádios locais e através de redes sociais como o “facebook”).

Fonte: Autor (2019)



Após a definição das estratégias, foram elaborados os planos de ação para a execução das atividades relacionadas como prioritárias para os membros.

### 3.1.1 Planos de ação

Conforme Valadares (2003, p. 105): “O plano de ação, então, semelhantemente ao estabelecimento das estratégias, colabora, em muito, para também responder ao como atingir [...] os resultados com a devida coerência entre os objetivos, as estratégias e as alternativas”. Enfim, é o conjunto de ações com os respectivos prazos, as pessoas responsáveis e os recursos necessários para alcançar um resultado proposto.

Assim, os membros em reunião definiram os planos de ação individualizados por estratégia, mediante utilização da ferramenta 5W2H.

Nos Quadros 9, 10 e 11 estão descritos os planos de ações individualizados por estratégia, visando atender o primeiro objetivo – ampliação das vendas.

No Quadro 9, está o plano de ação para a estratégia de **aumentar o estoque**.

Quadro 9 - Plano de ação para aumentar o estoque de produtos

<b>Estratégia: Aumentar o estoque de produtos.</b>	
What (o que será feito)	Ir em busca de fornecedores com preços mais baixos, afim de vender mais e ter mais estoque a disposição.
Why (por que será feito)	Para ampliar as vendas e obter mais lucros.
Where (onde será feito)	No minimercado: bar e armazém Cenira.
When (quando será feito)	De dezembro de 2018 a novembro de 2019.
Who (por quem será feito)	Responsável pelo estabelecimento.
How (como será feito)	Entrar em contato com fornecedores de diversas marcas.
How Much (quanto custará)	Até R\$ 1.000,00 mensais.

Fonte: Autor (2019)

Quadro 10, está o plano de ação para **diversificar os produtos**.

Quadro 10 - Plano de ação para diversificar os produtos

Estratégia: Diversificar os produtos.	
What (o que será feito)	Buscar produtos de variadas marcas, conhecer o que o consumidor está buscando e assim oferecer a ele o que há de melhor e mais barato.
Why (por que será feito)	Para ter credibilidade e confiança do cliente.
Where (onde será feito)	No minimercado: bar e armazém Cenira.
When (quando será feito)	De dezembro de 2018 a novembro de 2019.
Who (por quem será feito)	Responsável pelo estabelecimento.
How (como será feito)	Através de pesquisas com os clientes e catálogos dos próprios fornecedores.
How Much (quanto custará)	Até R\$ 3.000,00 mensais.

Fonte: Autor (2019)

No Quadro 11, está o plano de ação para a estratégia de **implantação de um controle operacional financeiro – gerenciamento**.

Quadro 11 - Plano de ação para a implantação de um controle operacional financeiro – gerenciamento

Estratégia: Controle operacional financeiro – gerenciamento.	
What (o que será feito)	Implantação de um método para controle de custos, compras, estoque, fluxo de caixa, contas a receber e pagar.
Why (por que será feito)	Para controlar com eficiência os custos, compras, estoque, fluxo de caixa, contas a receber e pagar.
Where (onde será feito)	No minimercado: bar e armazém Cenira.
When (quando será feito)	De dezembro de 2018 a novembro de 2019.
Who (por quem será feito)	Responsável pelo estabelecimento.
How (como será feito)	Tomar nota de tudo o que entra e o que sai, produtos e dinheiro.
How Much (quanto custará)	Até R\$ 50,00 mensais.

Fonte: Autor (2019)

Na perspectiva de alcançar os resultados estabelecidos no segundo objetivo estratégico – inovação -, são apresentados os planos de ação nos Quadros 12, 13, 14 e 15, vinculados às estratégias a seguir detalhadas.

No Quadro 12 apresenta-se o plano de ação para a estratégia **criação de pacotes promocionais**.

Quadro 12 - Plano de ação para a criação de pacotes promocionais

Estratégia: Criação de pacotes promocionais.	
What (o que será feito)	Criar promoções aleatórias com o intuito de fidelizar clientes e satisfazer as necessidades dos mesmos.
Why (por que será feito)	Para atingir não só os clientes fixos, mas também todo o público consumidor, em geral.
Where (onde será feito)	No minimercado: bar e armazém Cenira.
When (quando será feito)	De dezembro de 2018 a novembro de 2019.
Who (por quem será feito)	Responsável pelo estabelecimento.
How (como será feito)	Pacotes promocionais, promoção de alguns produtos, sorteios em datas comemorativas.
How Much (quanto custará)	Até R\$ 100,00 mensais.

Fonte: Autor (2019)

No Quadro 13, está o plano de ação para a estratégia **ampliação na forma de pagamento**.

Quadro 13 - Plano de ação para a ampliação na forma de pagamento

Estratégia: Ampliação na forma de pagamento	
What (o que será feito)	Adquirir máquina móvel de cartão de débito e crédito.
Why (por que será feito)	Para aumentar as formas de pagamento e as vendas.
Where (onde será feito)	No minimercado: bar e armazém Cenira.
When (quando será feito)	De dezembro de 2018 a novembro de 2019.
Who (por quem será feito)	Responsável pelo estabelecimento.
How (como será feito)	Alugar ou adquirir máquina móvel de cartão.
How Much (quanto custará)	R\$ Até 200,00 mensais.

Fonte: Autor (2019)

No Quadro 14 está o plano de ação **para transformar o ambiente interno e externo**.

Quadro 14 - Plano de ação para transformar o ambiente interno e externo

Estratégia: transformar o ambiente interno e externo.	
What (o que será feito)	Modificar o ambiente interno com pinturas e algumas reformas, harmonizar o ambiente externo e renovar a fachada do estabelecimento.
Why (por que será feito)	Para facilitar a limpeza, organização e ter um ambiente atrativo.
Where (onde será feito)	No minimercado: bar e armazém Cenira.
When (quando será feito)	De dezembro de 2018 a novembro de 2019.
Who (por quem será feito)	Responsável pelo estabelecimento.
How (como será feito)	Terceirizar alguém para fazer o serviço.

How Much (quanto custará)	Até R\$ 1.500,00 anuais.
---------------------------	--------------------------

Fonte: Autor (2019)

No Quadro 15 está o plano de ação para **entregas**.

Quadro 15 - Plano de ação para entregas

Estratégia: Realizar entregas	
What (o que será feito)	Fazer entregas em domicílios para os clientes que não tem meios de transportar suas compras.
Why (por que será feito)	Para ser um diferencial no atendimento e fidelizar clientes.
Where (onde será feito)	No minimercado: bar e armazém Cenira.
When (quando será feito)	De dezembro de 2018 a novembro de 2019.
Who (por quem será feito)	Responsável pelo estabelecimento.
How (como será feito)	Com a caminhonete do responsável pelo estabelecimento.
How Much (quanto custará)	Até R\$ 50,00 mensal.

Fonte: Autor (2019)

Para atender o terceiro objetivo estratégico – Divulgar –, apresenta-se o plano de ação vinculado a uma estratégia: **Divulgar e compartilhar em redes sociais** no Quadro 16.

Quadro 16 - Plano de ação para a divulgação

Estratégia: divulgação	
What (o que será feito)	Divulgar o estabelecimento, os produtos e promoções em rádios locais e redes sociais.
Why (por que será feito)	Para expandir as vendas e atrair mais clientes.
Where (onde será feito)	Na cidade de Fortaleza dos Valos.
When (quando será feito)	De dezembro de 2018 a novembro de 2019.
Who (por quem será feito)	Responsável pelo estabelecimento.
How (como será feito)	Será criado uma página no facebook, onde será postado promoções e para ser tirado dúvidas dos clientes. Divulgar no rádio.
How Much (quanto custará)	Até R\$ 50,00 mensais.

Fonte: Autor (2019)

Portanto, convém destacar a importância do planejamento estratégico como ferramenta fundamental para tomada de decisões que envolvem o negócio da empresa.

#### 4 CONCLUSÃO

Nas empresas familiares, as mudanças muitas vezes costumam ser de difícil execução e aceitação, por estarem presentes vícios e costumes estabelecidos de longa data. Entretanto, o processo de planejamento é um desafio de compreensão da funcionalidade e da agilidade na resolução dos problemas administrativos.

Para responder o objetivo geral proposto neste trabalho foi desenvolvida uma proposta de planejamento estratégico em uma empresa familiar do ramo de comércio (alimentos e afins), com foco em ações para organização, melhoramento de todos os processos de gestão e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade. Para tanto, foi desenvolvido o planejamento estratégico com missão visão e valores. Da mesma forma, foi elaborado planos de ação para os três principais objetivos estratégicos (ampliação das vendas, inovação e divulgação).

O método e técnicas escolhidos serviram como facilitação para o desenvolvimento do estudo de caso. Notou-se que os membros familiares (colaboradores) da empresa participaram abertamente para que o estudo pudesse ter efeitos positivos. Salientando que o negócio familiar existe a aproximadamente 30 anos, em todo esse tempo o modelo de gerenciamento foi exatamente da mesma forma, as mudanças foram bem aceitas considerando o histórico de gestão.

A partir disso pode-se notar uma evolução na questão organização do local, controle total de compras, vendas e gastos. Houve uma mudança significativa a longo prazo, porém, apesar da grande maioria dos planos de ação serem concretizados e objetivos alcançados, alguns não foram concluídos, mas continuam sendo aplicados mesmo após o término do estudo. A expectativa é expandir os planos de ação com foco em outras áreas após a conclusão de todos os que foram citados no trabalho.

Resultante deste trabalho possibilitou-se o planejamento estratégico, com foco na melhoria de todos os processos de gestão da empresa familiar estudada, de uma forma geral o estudo acarretou em organização tanto no setor de finanças como de compras e vendas e conseqüentemente gerou mais lucratividade. Não menos relevante, ainda podemos destacar a importância deste trabalho no aprofundamento de conhecimentos da acadêmica, e pôr fim a perspectiva de ampliar as pesquisas que tratam dos fundamentos do empreendedorismo e do desenvolvimento empresarial.

## REFERÊNCIAS

- ANTÓNIO, N. S. Estratégia organizacional: uma evolução nos últimos 50 anos, 2002. Disponível em: <https://ee.dcg.eg.iscte.ptq/estratégia%20organizacional.pdf>. Acesso em: 17 de setembro de 2019.
- ASSEN, M.V.; BERG, G.V.D.; PIETERSMA, P. Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BERNARDI, Luis Antônio. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégicas e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2012.
- BORINELLI, M. L.; ROSA, P. M.; VON MECHELN, P. J. A importância dos instrumentos contábil-financeiros na gestão de empresas de pequeno e médio porte. In: XII Convenção dos contabilistas do Paraná (1997: Maringá). Anais... Conselho Regional de Contabilidade do Paraná Maringá: CRC/PR, 1997.
- BULGACOV. (ORG.). Manual de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª ed. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DOLABELA, F. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4. ed. São Paulo: Campus, 2012.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. (1997). Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo, Pioneira.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. Estratégica de Marketing. Tradução: All Tasks; Marleine Cohen. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FONTES, B.M.; IWAKURA, M.; PIRES, F. Faça as Contas. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Guia de finanças. São Paulo, n.307, p. 74-93, ago. 2014.
- GIL. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinismo. Administrative Science Quarterly, v. 30, 1985, p. 336-349.
- JOHNSON, G. Strategic change and the management process. New York: Basil Blackwell, 1987.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson, 2007.

LAKATOS; MARCONI. Fundamentos da metodologia científica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, L. L. Plano de marketing para micro e pequena empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZIO. Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2010.

MACHADO, R.M. Planejando a estratégia de pequenos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MATOS. Nova liderança nova organização: modelo estratégico de gestão em renovação contínua. São Paulo: Makron Books, 2002.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia. II Encontro de Estudos em Estratégias – 3Es, 2005. Rio de Janeiro, Anais, 2005.

MINTZBERG; AHLSTRAND; RIBEIRO. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. Controladoria Estratégica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RESNIK. A bíblia da empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: Makron Books, 1991.

SANTOS, F.de A.; VEIGA, W.E. Contabilidade com ênfase em micro, pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. Como elaborar um plano de negócios. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/guias\\_cartilhas/Como\\_elaborar\\_um\\_plano\\_de\\_negocios.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SCHEL. Guia para gerenciar pequenas empresas como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SOARES, C.M.B. et al. Cadernos de Excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão. 4. ed.. São Paulo: FNQ, 2011.

TACHIZAWA; FARIA. Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TRUJILLO FERRARI, A. Metodologia da ciência. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

WILSON. Produto, estratégia, modelo, negócios. Endeavor. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/produto-estrategia-modelo-negocios/>>. Acesso em: 10 out.2019.

WOOD JR., T. Mudança organizacional. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.