

GT - DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Modalidade da apresentação: Comunicação oral

ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA E EXTERNA: um estudo de caso em uma empresa do ramo de panificação

Nícolas Vitorino Lopes
Luí Borges Araújo
Andreza Caroline Lima Amorim
Danilo Vitorino Lopes
Pedro Kainnã Peixoto de Oliveira

RESUMO

O presente trabalho versa sobre a aplicação de ferramenta usada no planejamento estratégico, por meio da consultoria prestada a uma empresa do ramo de panificação, entendendo como ela funciona e que direcionamentos oferta para a empresa. O método de trabalho foi construído com base na revisão bibliográfica em literatura sobre estratégia, adotando o método investigativo estudo de caso, pesquisa descritiva, natureza qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com o gestor do negócio. Organizamos as informações coletadas na ferramenta aplicada, ranqueamos os itens mais relevantes do ambiente interno e externo atribuindo pontos juntamente com o gestor para cruzarmos os resultados e alcançar o estágio que a empresa se encontra em relação ao ambiente e, a partir disso, tomar decisões estratégicas norteadas para onde o resultado apontou. Por estarem sensíveis às práticas de melhorias, dada a visão externa à empresa que trouxemos na consultoria, conseguimos observar uma das sugestões ser implementada ainda durante a consultoria, o que foi satisfatório para a equipe. O principal resultado alcançado foi que a empresa se encontra em Crescimento, logo, as estratégias sugeridas foram voltadas para aproveitar o momento que o ambiente externo proporciona crescer.

Palavras-chave: Análise ambiental. Matriz SWOT. Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Apesar da temática deste trabalho ser atual, a utilização da estratégia é clássica. Essa conclusão pode ser tirada apenas a partir dos registros do livro de Sun Tzu, A Arte da Guerra, onde o filósofo e estrategista chinês descreve o uso de estratégias militares por volta do século 100 a.C.¹ Sua obra trata, em resumo, da aplicação de estratégias voltadas para a guerra. O ponto mais importante é que as

¹ No livro de Sun Tzu, a tradutora Sueli Barros Cassal traz uma nota sobre o livro e o autor, falando sobre a obra de maneira ampla. Nessa contextualização ela trata da época vivida pelo autor e o cenário no qual foi escrita.

ideias trazidas pelo autor continuam bastante atuais por percebermos que mesmo que a empresa não esteja em guerra propriamente dita com seus concorrentes ela está constantemente buscando vantagem competitiva, como afirma Michael E. Porter (1998, p.98), em seu livro *Competição: estratégias competitivas essenciais*, quando trata da tecnologia da informação para dizer que "Em qualquer empresa, a tecnologia da informação exerce efeitos poderosos sobre a vantagem competitiva, tanto no custo como na diferenciação". De maneira ampla, a diferenciação está relacionada com a estar um passo à frente do concorrente. Essa busca pode ser encarada como um cenário de guerra, para se manter à frente de seu concorrente, vivo, adaptando-se constantemente para obter melhores resultados. Assim como na guerra, oponentes caem e surgem novos até que sobre apenas um de pé. A maior diferença que podemos notar no nosso contexto atual é que as batalhas são mais duradouras e a competição segue por muitos anos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.17) afirmam que "Estratégia é um padrão, isto é, consistência em um comportamento ao longo do tempo". Depreendemos então que a estratégia é algo definido por uma organização, que serve de molde para atitudes a serem tomadas com o passar do tempo e que nortearão a sua conduta, baseando ela em plano, algo que se pretende alcançar, não esquecendo o padrão, que foram os passos já dados pela organização. Para Porter (1998, p.45), "Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria a necessidade de estratégia". Porter traz a definição de estratégia voltada para o marketing, onde a estratégia será montada para a perspectiva do cliente. Porter (1998, p.45) também afirma que "A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais" e isso vai ser definido exatamente pelas estratégias que serão realizadas pela empresa. Nesse sentido, vemos congruência nos pensamentos dele com os de Mintzberg, pois isso vai definir o rumo da empresa em optar por fazer atividades diferentes dos concorrentes e se colocar à frente ou apenas continuar seguindo atrás deles, apesar de Mintzberg também afirmar que "O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação no

percurso", estratégias pretendidas estão sempre se adaptando para serem realizadas de forma a alcançar objetivos pretendidos.

Neste artigo trouxemos a aplicação da ferramenta da escola do Design, descrita por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, em seu livro *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2000), a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) juntamente com a aplicação da análise cruzada em uma empresa do ramo de panificação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MATRIZ SWOT

Implementar uma estratégia representa mudanças significativas na empresa, podendo atingir todos os setores dela de uma só vez, alterando processos, estrutura etc. Toda mudança é seguida de alguma resistência por parte de alguns colaboradores e isso deve ser gerenciado pelo líder para mostrar que ambos os lados sairão beneficiados com as entregas. Não basta somente ir de maneira coercitiva, o que acarretará conflito e resistência, pois se trata da implementação de uma nova estratégia, uma nova forma de pensar e agir. Eliminar resistência não é suficiente, é preciso fazer os colaboradores aceitarem e colaborarem com o processo (BETHLEM, 2009, p.58).

A contribuição da escola do Design para a estratégia transcende o apenas compreender como estão ligados os ambientes externos e internos da organização, ela vai além. Ela caracteriza a estratégia como o ajuste indispensável entre oportunidades externas e as técnicas que a organização possui (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.42).

É importante para a empresa conhecer bem o seu ambiente externo porque ele passa por mudanças constantes que fogem ao seu controle e isso deverá ser observado dentro da formação do planejamento estratégico para que as empresas possam se desenvolver, ou sobreviver, se adaptando, internamente, rapidamente e respondendo às adversidades apresentadas constantemente pelo meio ambiente no qual se encontra. A matriz SWOT é adequada para monitorar, o que pode elevar as

probabilidades de sucesso, uma vez que ela apresenta a situação atual do ambiente (BETHLEM, 2009, p.150-51).

2.2 ANÁLISE CRUZADA DA MATRIZ SWOT

A análise cruzada surge juntamente com a matriz *SWOT* na escola do Design. É de total importância para a finalização da ferramenta, pois, a partir dela, é observada a situação que a empresa se encontra em relação ao ambiente, seja em Sobrevivência, Manutenção, Crescimento ou Desenvolvimento. Feito isso, propõe-se um plano de ação a partir da posição encontrada. As empresas devem estar cientes de que ao detectarem seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças não devem apenas parar por saberem que estão fortes ou fracas internamente ou em relação ao ambiente externo. É importante saber lidar com a situação na qual se encontra para usar os resultados nos estágios posteriores do processo de estratégia.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.34), ao falarem sobre uma das premissas da escola, "A escola do design faz uma clara separação entre pensamento e ação". As ações estratégicas a serem seguidas devem ser orientadas passo a passo, onde primeiro se identifica a situação para depois agir partindo para as estratégias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de trabalho foi construído com base na revisão bibliográfica em literatura sobre estratégia, uma vez que para as autoras Marconi e Lakatos, (2003, p.225) "A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes" e constitui um estudo de caso, que contempla:

etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.221).

Ainda sobre esse assunto, as autoras apontam que as pesquisas descritivas:

têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.188)

Quanto à natureza qualitativa, conforme demonstra o estudo de Marconi e Lakatos (2003 p.188) [...] que o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

Também foi utilizado o procedimento de coleta de dados entrevista, "para o estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem" (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.188).

Com objetivo de elaborar a matriz SWOT, realizamos nossa pesquisa visitando a padaria, objeto de nosso estudo, além de visitas como "clientes ocultos" aos seus concorrentes. As entrevistas foram realizadas para identificarmos os pontos a serem debatidos no trabalho, conhecer o ambiente e funcionários do estabelecimento. O gestor do negócio foi o principal entrevistado, por entendermos que ele poderia apresentar melhor sobre o negócio, no que se refere aos pontos positivos e os seus gargalos e pontos críticos, bem como informações que pudessem nortear os caminhos para darmos início à consultoria.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO (4PS)

A empresa conta com onze colaboradores, distribuída da seguinte forma: cinco na produção dos alimentos originais da empresa (pães, bolos etc.) e seis funcionários responsáveis pela frente de loja, operando o caixa e a entrega dos produtos.

Contudo, a empresa está passando por um processo de sucessão de pai para filhos, onde identificamos práticas de atualização e aperfeiçoamento da gestão, além

disso, conseguiu ampliar a rede com a inauguração de um estabelecimento semelhante, por um dos filhos, no conjunto habitacional vizinho.

Atualmente, percebemos que a concorrência local não afeta diretamente as vendas, devido à expansão do bairro. Entretanto, a livre concorrência serve de alerta e oxigenação para o negócio a fim de manter o estabelecimento sempre competitivo, visando bons resultados.

Os concorrentes diretos da padaria X são três, sendo que dois deles passaram, recentemente, por processo de reforma estrutural (física e no *layout*). Já o estabelecimento em estudo havia realizado as modernizações necessárias de expositores, bem como reformas nas instalações físicas, não ficando "aquém" nesse aspecto.

4.1.1 Praça

Situada na cidade de Natal/RN, no Conjunto Satélite, bairro Pitimbú, o nosso objeto de estudo é uma padaria de médio porte, que tem como principal negócio oferecer produtos de fabricação própria, mas que também contempla a venda de outros artigos como os estabelecimentos semelhantes.

4.1.2 Produto

Estabelecida há 35 anos, a padaria X é tradicional e pioneira no ramo de panificação no bairro, atuando com venda diversificada de produtos como refrigerantes, pães, bolos, leite e derivados (bebidas lácteas, iogurte, queijo e coalhada).

4.1.3 Preço

No processo de precificação levam-se em consideração, além dos custos de produção (apurados com sistema específico), os preços praticados pelos concorrentes, visando sempre fazer jus à fama de "melhor" preço da região, como por exemplo: nos outros três estabelecimentos consultados, o produto principal (pão francês) custa R\$10,89 o quilograma, enquanto que na padaria X o mesmo produto é vendido a R\$10,71.

4.1.4 Promoção

Como estratégia de vendas esse empreendedor visa promover seus produtos, por meio de atendimento personalizado e diferenciado, a fim de promover a fidelização da clientela, já que está inserida na região há bastante tempo. Outra estratégia utilizada pelos proprietários do estabelecimento foi a de criar uma página da padaria no *Instagram*, servindo de vitrine dos seus produtos ali comercializados.

5 ANÁLISE SWOT

Para a construção da matriz *SWOT*, realizamos um *brainstorming* para encontrar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que envolviam a padaria. Listamos diversos pontos em cada item da matriz, ranqueamos os pontos e elegemos os mais importantes, considerando também os pesos atribuídos a cada um pelo gestor da padaria. A decisão de escolha dos pontos mais relevantes do negócio, levantados no *brainstorming* da matriz *SWOT*, foi feita a partir da média dos pesos por cada avaliador em cada ponto identificado nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Posteriormente, foi levada em consideração a importância de cada um dos pontos pelo gestor do negócio, para definir o valor do peso final para separar os mais relevantes dos menos relevantes, foi feita a média dos resultados das duas avaliações. Analisamos também os fatores externos baseados no PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológico), que, de acordo com Hooley *et. al.* (2001, *apud* Castadel, 2016, p.17), essa análise estuda a interação entre a empresa e seu ambiente baseado nos fatores listados na sigla e é importante para que a empresa tenha noção dos impactos gerados internamente levando em consideração esses fatores. Para efeitos de identificação de oportunidades e ameaças do negócio, adicionamos os resultados encontrados à matriz *SWOT*.

Para nossa análise, consideramos uma casa decimal, uma vez que fizemos uma média aritmética, mas a escala escolhida foi de números inteiros, de 1 a 5, sendo 1 baixa relevância e 5 de alta relevância. Haja vista que a empresa usou a mesma escala e ela só possui números inteiros, a não existência da casa decimal na sua

pontuação se justifica pela não existência de média aritmética para decidir o resultado final, já que a empresa só possui um gestor de topo.

Após a definição dos pontos mais importantes, de acordo os pesos calculados, aqueles com peso igual ou maior que quatro na escala de importância foram apresentados na matriz cruzada. Os demais foram descartados.

5.1 PONTOS ENUMERADOS NA SWOT

A reunião com o gestor possibilitou ranquear os pontos encontrados pela análise do ambiente interno e externo da empresa, aplicando o método da média para definir o valor final a ser utilizado na análise cruzada, conforme citado na metodologia do artigo. Os resultados do ranqueamento apresentado nas tabelas abaixo (1, 2, 3 e 4) auxiliaram no processo de escolha dos principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, que ficaram destacados nas cores mais escuras.

TABELA 1 – Forças da empresa estudada

Principais forças estão destacadas de cor mais escura	Avaliadores	Empresa	Peso a utilizar
Bom relacionamento com concorrentes.	2,6	2	2,3
Reaproveitamento dos pães que sobram para fazer torradas e farinha de rosca; Torrada de bolo também é feita a partir do reaproveitamento do bolo seco.	4,2	3	3,6
35 anos no mercado; primeira padaria do bairro.	4,6	3	3,8
A padaria foi reformada internamente há pouco tempo e está com todos expositores novos e em funcionamento.	3,8	4	3,9
Grande variedade de produtos.	3,2	5	4,1
Ventilação natural privilegiada, evitando custos de energia, diferente das concorrentes.	5	4	4,5
Fácil acesso (esquina bem localizada), boa área de estacionamento, diferente de duas concorrentes que têm problemas nesse sentido.	4,4	5	4,7
Melhor atendimento da região dentre as 4 padarias visitadas da região - Identificado através da visita a cada estabelecimento para comprovar na prática.	4,6	5	4,8
Melhor preço do quilo do pão.	4,8	5	4,9

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

TABELA 2 – Fraquezas da empresa estudada

Principais fraquezas consideradas estão destacadas de cor mais escura	Avaliadores	Empresa	Peso a utilizar
Por se tratar de alimento há sempre a vulnerabilidade quanto à validade dos produtos comercializados.	2,6	5	3,8
Proprietária extremamente benevolente, sendo muitas vezes uma "mãe" para os funcionários.	4,0	3	3,5
Equipe em situação de comodismo e às vezes entra em conflito enquanto conversam.	4,2	3	3,6
Fachada desatualizada requer revitalização.	2,8	5	3,9
Dificuldade de delegação das encomendas (falta de controle de pedidos dos clientes).	4,0	4	4,0
Implantou pagamento com cartão recentemente e computador para registro de vendas, porém, falta um sistema de gestão de vendas, para observar saídas e tomar decisões a partir disso.	3,4	5	4,2
Fraqueza na divulgação do negócio via mídias sociais.	4,6	4	4,3
Layout interno não favorece a exploração do poder de compras dos clientes.	4,8	5	4,9
Devido ao tempo de atuação há grande fidelização, principalmente com vendas a prazo (que são pouco controladas e requerem mais atenção pela forma de ser gerida - caderno de anotações).	5,0	5	5,0

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

TABELA 3 – Oportunidades da empresa estudada

Principais oportunidades consideradas estão destacadas de cor mais escura	Avaliadores	Empresa	Peso a utilizar
Programa de fidelização das vendas de água mineral (a cada 10 garrafas vendidos, o 11º sai de graça).	4,4	2	3,2
Alianças estratégicas com fornecedores (Vender espaços dentro da padaria).	3,9	4	4,0
Kit festa (Encomendas de salgadinhos e bolo).	4,0	4	4,0
Mudança no paradigma da alimentação (alimentos sem glúten, sem lactose) - A padaria pode sair na frente criando setores específicos para quem tem restrições alimentares ou preferem alimentos "light" ou "diet".	3,8	5	4,4
Ativação da chapa da para atender a pedidos de clientes que desejam comer algo fresco (tapioca recheada) dentro da própria padaria.	3,8	5	4,4

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

TABELA 4 – Ameaças da empresa estudada

Principais ameaças consideradas estão destacadas de cor mais escura	Avaliadores	Empresa	Peso a utilizar
Greves e movimentos populares podem afetar a distribuição da matéria-prima.	3,2	2	2,6
Leis trabalhistas mudando.	3,0	3	3,0
Estilo de vida mudando por causa das restrições alimentares.	3,2	3	3,1
O gestor tem o <i>know-how</i> e já formou padeiros, que consequentemente saíram do seu negócio para trabalhar para concorrentes.	3,4	3	3,2
Pressão para unificação dos preços dos pães na região, concorrência com certa animosidade.	3,6	3	3,3
Legislação vigente de nível de poluição (forno a lenha).	2,8	4	3,4
Cobrança por produtos integrais e comida saudáveis.	1,8	5	3,4
Sempre atualizar o maquinário de produção.	3,2	4	3,6
Risco de assaltos aumentando por causa da violência generalizada.	2,2	5	3,6
Padeiros em "extinção"; Dificuldade de encontrar mão de obra capacitada e disponível no mercado.	2,6	5	3,8
Atuação mais rígida da Vigilância sanitária.	2,6	5	3,8
ICMS; ISS; IPTU; Inflação e demais impostos.	4,0	4	4,0
Por ser um estabelecimento aberto ao público, sempre estará sujeito à pirataria de produtos únicos (concorrentes produzindo e vendendo produtos extremamente similares ao da padaria do estudo).	4,0	4	4,0
Concorrentes em processo de ampliação; possibilidades de novos ou da implementação de uma grande rede de supermercado na região.	4,2	4	4,1
Aumento do preço da matéria-prima pelos fornecedores.	5,0	4	4,5

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

5.2 MATRIZ CRUZADA

Ao juntarmos e cruzarmos as informações da swot (figura 1), atribuímos valores de importância para cada cruzamento de informações. A partir dos pesos atribuídos, foi delineada a situação atual da empresa.

FIGURA 1 – Cruzamento dos pontos da SWOT da empresa

<div> <div>Ambiente Externo</div> <div>Ambiente Interno</div> </div>		Pontos fracos						Pontos fortes					
		Layout interno não favorece a exploração do poder de compras dos clientes	Devido ao tempo de atuação há grande fidelização, principalmente com vendas a prazo (que são pouco controladas e requerem mais atenção pela forma de ser gerida - caderno de anotações)	Fraqueza na divulgação do negócio via mídias sociais	Dificuldade de delegação das encomendas (falta de controle de pedidos dos clientes)	Implantou pagamento com cartão recentemente e computador para registro de vendas, porém, falta um sistema de gestão de vendas, para observar saídas e tomar decisões a partir disso	Soma	Grande variedade de produtos	Fácil acesso (esquina bem localizada), boa área de estacionamento, diferente de duas concorrentes que têm problemas nesse sentido	Melhor atendimento da região dentro as 4 padarias visitadas da região - Identificado através da visita a cada estabelecimento para comprovar na prática	Ventilação natural privilegiada, evitando custos de energia, diferente das concorrentes	Melhor preço do quilo do pão	Soma
Ameaças	ICMS; ISS; IPTU; Inflação e demais impostos	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	2
	Aumento do preço da matéria-prima pelos fornecedores	0	1	0	0	1	2	1	0	0	0	1	2
	Por ser um estabelecimento aberto ao público, sempre estará sujeito à pirataria de produtos únicos (concorrentes produzindo e vendendo produtos extremamente similares ao da padaria do estudo)	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0
	Concorrentes em processo de ampliação; possibilidades de novos ou da implementação de uma grande rede de supermercado na região	3	0	1	3	5	12	3	1	5	0	3	12
	Soma	4	1	2	3	7	17	5	1	5	0	5	16
Oportunidades	Alianças estratégicas com fornecedores (Vender espaços dentro da padaria)	5	0	1	0	5	11	1	1	1	0	3	6
	Kit festa (Encomendas de salgadinhos e bolo)	3	3	5	5	1	17	1	1	1	0	1	4
	Mudança no paradigma da alimentação (alimentos sem glúten, sem lactose) - A padaria pode sair na frente criando setores específicos para quem tem restrições alimentares ou preferem alimentos "light" ou "diet"	1	0	1	0	1	3	1	1	1	0	1	4
	Ativação da chapa da para atender a pedidos de clientes que desejam comer algo fresco (tapioca rechada) dentro da própria padaria	5	3	3	5	5	21	3	3	3	1	1	11
	Soma	14	6	10	10	12	52	6	6	6	1	6	25

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

5.3 CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Na análise cruzada adicionamos os pontos de maior relevância, em que pesamos o impacto em cada item relacionado e, ao final desse processo, encontramos a situação atual da empresa, que está em: Sobrevivência 17, Manutenção 16, desenvolvimento 25 e crescimento 52.

FIGURA 2 – Resultado da análise cruzada

		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Predominância de	Ameaças	Sobrevivência 17	Manutenção 16
	Oportunidades	Crescimento 52	Desenvolvimento 25

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Observando o fato de que o crescimento apresenta maior pontuação (figura 2), deve ser tomada uma estratégia de reforço para crescer. Para Kotler e Keller (2006, p.46), avaliar as oportunidades de crescimento abarcar o plano para novos negócios, bem como diminuir ou aluir negócios acabados. Os autores trazem três alternativas para o crescimento, que são "crescimento adicional dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo)", onde a gestão deve analisar como o desenvolvimento do negócio já existente pode otimizar ainda mais; "identificar oportunidades para construir ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrado)", onde as saídas e lucros poderão ser incrementados pela associação na divisão à qual a empresa pertence; Por fim, a terceira "é identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento por diversificação)", na qual se tem direção quando o vento sopra à favor de negócio além dos que a empresa já atua.

Pensando nisso, desenvolvemos algumas sugestões para a empresa aproveitar o momento de crescimento. Embora exista a predominância de pontos

fracos, o ambiente externo está possibilitando oportunidades que podem ser aproveitadas quando a empresa decidir abraçá-las.

Elencamos, abaixo, os problemas detectados e propomos sugestões.

Layout interno não favorece a exploração do poder de compras dos clientes

Alianças estratégicas com fornecedores (Vender espaços dentro da padaria)

Sugestão: Organizar o *layout* para colocar espaços de fornecedores específicos para aumentar a visibilidade e atração dos clientes ao verem produtos expostos.

Implantou pagamento com cartão recentemente e um computador para registro de vendas, porém, falta um sistema de gestão de vendas, para observar saídas e tomar decisões a partir disso

Alianças estratégicas com fornecedores (Vender espaços dentro da padaria)

Sugestão: Adquirir um sistema de informação gerencial para saber o que, quanto e quando comprar, tendo como base informações de relatórios gerados pelo sistema.

Fraqueza na divulgação do negócio via mídias sociais

Kit festa (Encomendas de bolos e salgadinhos)

Sugestão: Expandir as redes sociais para atingir um público maior, divulgando kits e mostrando a qualidade dos produtos através de feedbacks dos clientes.

Layout interno não favorece a exploração do poder de compras dos clientes

Ativação da chapa da para atender a pedidos de clientes que desejam comer algo fresco (tapioca recheada) dentro da própria padaria

Sugestão: Organizar a distribuição de prateleiras e equipamentos é fundamental para deixar a chapa no local onde não gere calor demais para os clientes e nem para produtos da geladeira.

Dificuldade de delegação das encomendas (falta de controle de pedidos dos clientes)

Kit festa (Encomendas de salgadinhos e bolo)

Sugestão: Para controlar as encomendas, é necessário organização de horários de produção e entrega dentro do prazo pedido.

Dificuldade de delegação das encomendas (falta de controle de pedidos dos clientes)

Ativação da chapa da para atender a pedidos de clientes que desejam comer algo fresco (tapioca recheada) dentro da própria padaria

Sugestão: A chapa não é responsável pela produção de apenas um produto. A partir dela, podem ser feitos sanduiches para festas e a organização das encomendas é crucial. Fazer o produto e entregar no tempo certo é sinônimo de produto fresco e com mais sabor.

Implantou pagamento com cartão recentemente e um computador para registro de vendas, porém, falta um sistema de gestão de vendas, para observar saídas e tomar decisões a partir disso

Ativação da chapa da para atender a pedidos de clientes que desejam comer algo fresco (tapioca recheada) dentro da própria padaria

Sugestão: Gerir as saídas ajuda a monitorar e garantir continuidade de venda de um produto ou não. Saber a quantidade a ser comprada no próximo mês evitará desperdícios.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa foram reunidos elementos que possibilitaram uma discussão sobre estratégia e sua importância para a organização, valor de usar uma ferramenta completa para o diagnóstico do ambiente externo e interno, que podem servir de guia para ações que a empresa deva tomar para seguir seu rumo no mercado. Por meio das informações trazidas neste trabalho pudemos entender os setores que a empresa ocupa apontam crescimento, em relação a anos anteriores. As oportunidades externas positivas favorecem as estratégias de crescimento listadas no trabalho.

Avaliamos que os proprietários já estavam atentos e sensíveis às práticas de melhorias. A interação com a nossa equipe foi bem aceita, tendo em vista que entenderam sobre a nossa visão externa, que trouxe mais clareza/assertividade em pontos já trabalhados. Interessante destacar no processo de visita/visitação/conversa, que o módulo "ilha de comercialização" foi reativado, a partir de sugestões e observações dos nossos apontamentos. É importante destacar que todo o



equipamento já estava disponível e projetado, mas a pretensão de implementação seria para 2019.

Por fim, devido ao curto intervalo de estudo, foi possível acompanhar a instalação do sistema de controle de estoque/vendas, o que se apresenta como uma oportunidade para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial**: Conceitos, Processo e Administração Estratégica. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2009. 408 p.

CASTADEL, Guilherme Brugger. **O Planejamento Estratégico em uma cooperativa de trabalho médico de Juiz de Fora**: ESTUDO DE CASO. 2016. 70 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em:
<<http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2015/10/guilhermebruggercastadel.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio - PMC**. Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=conceitos-e-metodos>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006. 750 p. Traduzido por Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes.

LIMA, L. S. F. M.; et al. Detecção de outliers nas métricas científicas: estudo preliminar para dados univariados In: ENCONTRO BRASILEIRO DE BIBLIOMETRIA E CIENTOMETRIA, 5., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2016. p. A21. Disponível em:<<http://www.ebbc.inf.br/ebbc5/index.php/main/download/21>>. Acesso em 16 abr. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p. Disponível em:
<https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 11 abr. 2019.



MINTZBERG, Henry; ALHSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. Tradução de Nivaldo Montingelli JR.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **A indústria em Números**. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/industria-em-numeros/>>. Acesso em 12 abr. 2019.

PORTER, Michael E. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Porto Alegre: L&pm, 2006. 79 p. Tradução de Sueli Barros Cassal. Disponível em: <http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A_Arte_da_Guerra_L&PM.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.