



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC JARAGUÁ DO SUL  
Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais

Beatriz Nunes Prestes  
Maiara Bramorski  
Patricia Vieira Lemos  
Suzane Aparecida Bonkoski

**PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
ESTRUTURADO PARA A EMPRESA CHOCO' GI**

Jaraguá do Sul

2018

Beatriz Nunes Prestes  
MaiaraBramorski  
Patricia Vieira Lemos  
Suzane Aparecida Bonkoski

**PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
ESTRUTURADO PARA A EMPRESA CHOCO' GI**

Atividade Complementar apresentada à Faculdade de Tecnologia Senac de Jaraguá do Sul, como requisito para obtenção do título de Analista de Processos Gerenciais.

Orientadora: Andréa Machado de Souza.

Jaraguá do Sul  
2018

“Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende. ”

(Leonardo Da Vinci)

## RESUMO

A implementação de um planejamento estratégico é um embasamento para as organizações, não importando se é pequena, média ou grande, com a estruturação da mesma é possível que a empresa sempre tenha uma direção, sabendo para onde seguir, desta maneira criando um melhor posicionamento em sua área de atuação e consequentemente a obtenção de resultados positivos no futuro. O objetivo geral deste projeto foi o de propor o modelo de um planejamento estratégico estruturado para a empresa Choco'Gi, tendo como objetivos específicos: (a) Identificar o diagnóstico estratégico atual da empresa; (b) Verificar os setores a serem melhorados; e (c) Sugerir ações estratégicas de acordo com a empresa. Os dados foram analisados na empresa Choco'Gi, através de análises práticas no ambiente e pesquisas bibliográficas. As referentes análises foram transcritas para o documento, organizado com visão de dois autores diferentes, tendo, por sua vez um amplo entendimento, representando a estruturação de um planejamento estratégico para a empresa em questão. Por fim, ressalta-se que foi concluído este planejamento estratégico que ficará como um início dos registros das ações estratégicas que a empresa poderá implementar daqui para a frente, aprimorando-o e fazendo uso do mesmo para seu crescimento.

Palavras-chave: Planejamento. Análise ambiental. Área alimentícia.

## **ABSTRACT**

The implementation of a strategic planning is a foundation for the organizations, no matter if it is small, medium or large, with the structuring of the same it is possible that the company always has a direction, knowing where to follow, in this way creating a better positioning in its area of operation and consequently to obtain positive results in the future. The overall objective of this project was to propose a structured strategic planning model for the Choco'Gi company, with specific objectives: (a) To identify the company's current strategic diagnosis; (b) Check the sectors to be improved; and (c) Suggest strategic actions in accordance with the company. The data were analyzed in the company Choco'Gi, through practical analyzes in the environment and bibliographical researches. The related analyzes were transcribed for the document, organized with the vision of two different authors, having, in turn, a broad understanding, representing the structuring of a strategic planning for the company in question. Lastly, it should be noted that this strategic planning has been completed, which will be a beginning of the records of strategic actions that the company can implement from now on, improving it and making use of it for its growth.

Keywords: Planning. Environmental analysis. Food area.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>6</b>
2.1	OBJETIVO GERAL.....	6
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>8</b>
4.1	ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO .....	8
4.2	CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	9
4.3	ESTRUTURAS E FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .	10
<b>4.3.1</b>	<b>Missão, Visão e Valores</b> .....	<b>11</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Análise SWOT</b> .....	<b>12</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Análise das Forças Competitivas</b> .....	<b>13</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Fatores críticos de sucesso</b> .....	<b>15</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Cenários estratégicos</b> .....	<b>16</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Correlação entre objetivos estratégicos e estratégias de ação</b> .....	<b>17</b>
4.4	CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
4.5	RAMO ALIMENTÍCIO.....	19
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>20</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	20
5.2	TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS .....	20
5.3	FORMA E ANÁLISE DOS DADOS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>6</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE</b> .....	<b>23</b>
6.1	ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO .....	23
<b>6.1.1</b>	<b>Caracterização da organização</b> .....	<b>23</b>
<b>6.1.2</b>	<b>Estruturação do planejamento estratégico</b> .....	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico visa determinar um caminho para a Organização, é um processo contínuo que demonstrará resultados a longo prazo, para isso é preciso fazer uma análise do cenário em que se encontra, para estabelecer as metas e objetivos, muito precisamente sabendo onde a organização quer chegar com os objetivos traçados, isso requer um estudo do futuro, porém tomando as decisões necessárias no presente.

A implementação de um planejamento estratégico é um embasamento para as organizações, não importando se é pequena, média ou grande, com a estruturação da mesma é possível que a empresa sempre tenha uma direção, sabendo para onde seguir, desta maneira criando um melhor posicionamento em sua área de atuação e conseqüentemente a obtenção de resultados positivos no futuro.

O planejamento abrange a análise de cenários, os pontos fortes e fracos da empresa, bem como sobre os concorrentes, fornecedores e clientes, junto a elaboração da missão, visão e valores da empresa. Por conseguinte, foi criado os objetivos juntamente com um plano de ação buscando melhorias e potencialização dos aspectos estudados.

Ao identificar as funcionalidades das ferramentas do planejamento estratégico, é analisado a qual se encaixa nas características e objetivos da empresa. Deste modo é possível a aplicação dessas ferramentas logo no início onde faz-se o diagnóstico estratégico da empresa Choco'Gi, a partir daí examina-se como a empresa está e onde quer chegar para definir a execução do planejamento e suas ferramentas.

Propor o planejamento estratégico da Choco'Gi para os próximos anos ajuda a empresa a verificar seus projetos atuais, considerando qual a estratégia usar para que seja viável para a empresa e resulte no crescimento e reconhecimento que as gestoras almejam, e como base para isso explora-se o diferencial da empresa frente aos concorrentes e clientes.

A empresa Choco'Gi onde foi estruturado o planejamento estratégico é de pequeno porte, foi fundada em 2014 e atua no ramo alimentício fabricando doces em especial chocolates finos, localiza-se na cidade de Jaraguá do Sul atendendo o público da região. A gestão da empresa formada por apenas a mãe Gisele e a filha

Jessica, não possuíam um planejamento em papel, desta forma a implementação do mesmo foi sugerida pelos autores do presente projeto.

A empresa nasceu pela necessidade de a gestora ter uma renda extra, vendo que suas vendas iniciais estavam tendo potencial, houve o interesse de expandir a gama de produtos e também o local de fabricação dos doces. Levando em conta que região de Jaraguá do Sul tem uma cultura muito forte de consumir doces em festas e datas comemorativas, nota-se uma grande oportunidade de crescimento para a empresa. Assim o presente trabalho analisa o mercado e os componentes do ambiente interno e externo e apresentando como sugestão seus pontos fortes a serem potencializados e pontos fracos a melhorar.

## **2 OBJETIVOS**

Desenvolver e implementar um planejamento estratégico na empresa Choco' Gi.

### **2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste projeto foi o de propor o modelo de um planejamento estratégico estruturado para a empresa Choco' Gi.

### **2.2 Objetivos Específicos**

E de modo a se atingir o objetivo geral, traçaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o diagnóstico estratégico atual da empresa;
- Verificar os setores a serem melhorados;
- Sugerir ações estratégicas de acordo com a empresa.

### 3 JUSTIFICATIVA

Planejamento estratégico auxilia os gestores a pensarem no futuro de sua organização, sem ele a empresa não tem um propósito a ser alcançado, muitos objetivos e metas são organizados a partir do planejamento, é aí que as empresas conseguem se organizar para obter os resultados esperados.

Como empresas pequenas na sua maioria não dispõem de um planejamento estratégico, a escolha do grupo de estudos visa estudar o diagnóstico estratégico de uma empresa pequena de chocolates *gourmet*. Pode-se observar que o mercado de chocolates é um ramo alimentício que vem crescendo atualmente. Além do produto ser consumido puro, podemos usá-lo como ingrediente nas receitas de bolos, tortas, alfajores e outros doces, trazendo assim praticidade para as pessoas no dia-a-dia sendo usados para consumo próprio, presentear uma pessoa especial e em realizações de eventos.

Sendo grande a gama de produtos que são fabricados tendo como base o chocolate, a empresa conta com uma variedade de alimentos em seu cardápio que atendem bem as necessidades dos clientes, dessa maneira se mantém estável no mercado e com alguns clientes fidelizados. Por ter grande oportunidade de crescimento realizar-se-á a elaboração de um planejamento estratégico conforme os objetivos de ampliação da empresa.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para se ter como base o que é estudado no planejamento estratégico, conceituou-se as ferramentas que o compõe em tópicos e classificou-se a importância do uso delas para montar o planejamento empresarial. Usa-se as informações reais da empresa, tanto do ambiente interno e externo, juntamente com as metas futuras para se chegar numa análise clara e bem estruturada que auxiliará a empresa a atingir seus objetivos.

### 4.1 Estratégia e planejamento

“Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente de maneira diferenciada, as metas ou desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. (OLIVEIRA, 2009, p. 181)

Deste modo Estratégia pode ser compreendida como um método mais eficaz para se chegar aos resultados, pois em um mercado cada vez mais amplo e competitivo, é preciso se destacar, criando oportunidades de crescimento para a organização melhorar o seu posicionamento e alcançar os resultados de sucessos proposto pela estratégia. Para isso é necessário também uma análise sobre o ambiente interno e externo, porém não se terá controle sobre esses fatores, que poderão se manter estáveis ou não, mas que se deve se manter em desenvolvimento.

Segundo Lobato (2000, p.113) “as Estratégias determinam como preparar e aplicar os meios e recursos disponíveis na realização dos objetivos empresariais, levando-se em conta os obstáculos e as dificuldades inerentes à atividade desempenhada.”

Em um ambiente com tantas variações, é fundamental a alternativas de estratégias para a sobrevivência da Organização, tendo em vista que definir uma estratégia conhecendo as limitações e as capacidades de operação, terão uma relevância muito maior para atingir os objetivos traçados pela mesma, assim as Organizações que possuem o pensamento estratégico, apresentarão possibilidades de permanência elevada no mercado, mesmo com as variações e mudanças desse meio. Para colocar a Estratégia em prática é preciso estabelecer um Planejamento,

para desenvolver um caminho até os objetivos, facilitando a tomada de decisão e os tornando realidade.

“A palavra planejamento lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que o planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.” (PEREIRA, 2010, p. 44).

No planejamento é definido as metas e objetivos que a organização pretende alcançar, contudo, é também um conjunto de ações formuladas de atividades a serem feitas, visando conhecer a situação presente, onde a empresa quer chegar, como e quando. O planejamento, por sua vez, é fundamental para uma Organização competitiva e que busca oportunidades no mercado em que atual, pois assim possuem uma direção com o futuro mais seguro.

De acordo com Oliveira (2009, p. 5):

A atividade de Planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável (OLIVEIRA, 2009, p. 5).

O planejamento é um recurso organizacional, que construído de uma forma realista faz com que o sucesso aconteça e os objetivos sejam alcançados, aumentando o desempenho da empresa. É uma ferramenta forte para a administração, tendo dessa maneira uma visão dos pontos forte e fracos, juntamente com as ameaças e oportunidades da mesma.

## **4.2 Conceito de planejamento estratégico**

Segundo Oliveira (2009):

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2009, p.17).

O Planejamento Estratégico está vinculado a um processo contínuo e de longo prazo, buscando conhecimentos sobre o futuro, porém tomando decisões no presente. Nessa etapa também se desenvolve a visão e a missão como valores da empresa, em conjunto com as metas e objetivos já traçados para a base do planejamento estratégico.

“O Planejamento Estratégico é o processo que determina como a Organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos.” (SERTEK, 2007, p. 42)

Há a existência de algumas perguntas a serem pensadas para um bom planejamento estratégico, como: Onde estamos? Para onde queremos ir? E como chegar lá? E para defini-las, é necessário a análise de alguns pontos cruciais como: cenário em que a empresa se encontra, os objetivos decorrentes de um plano de ação com definições estratégicas, de modo a se atingir um resultado positivo no futuro.

### **4.3 Estruturas e ferramentas do planejamento estratégico**

Segundo Perillo (2009) o diagnóstico organizacional é de suma importância, pois a mesma consiste em analisar todas as características e instrumentos necessários para a gestão da empresa, afim de apurar o potencial e gargalos que se encontram na organização. Já para Klein (2010) a prevenção é o melhor remédio, deve-se realizar pareceres e conclusões com dados estatísticos, partindo para o diagnóstico, auxiliando assim na melhor decisão possível.

Atualmente há um grande índice de empresas fechando as portas já nos primeiros 5 anos de existência, e isso se dá pelo fato do mal planejamento que se tem na criação da mesma. Uma vez que é realizado um processo com atividades intercaladas, idealizando-as de maneira holística e sistêmica, supostamente obterá a definição de fatores importantes para o andamento do empreendimento. Sendo assim, o planejamento estratégico auxilia e os norteia para a obtenção dos objetivos traçados.

O planejamento estratégico é desenvolvido por alguns pontos importantes que dão o direcionamento para o início do negócio, destaca-se entre eles a definição de missão, visão e valores, análise *SWOT*, análises das forças competitivas, fatores críticos de sucesso, cenários estratégicos e a correlação entre objetivos estratégicos

e estratégias de ação.

#### 4.3.1 *Missão, Visão e Valores*

“Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio” (PEREIRA, 2010, p. 81). Vale ressaltar que missão é um compromisso da empresa, aquilo que realmente deve ser feito, tratando-se dos propósitos e a razão da instituição existir. O mercado está se transformando cada vez mais, e por isso as empresas devem ser flexíveis a essas mudanças, desempenhando suas estratégias e esclarecendo sua existência.

“Salienta-se que essa missão não está diretamente correlacionada com o estado social da empresa, e é, na realidade muito mais ampla, envolvendo, inclusive expectativas dos acionistas e principais executivos da empresa” (OLIVEIRA, 2009, p. 50). A partir desse conceito é correto afirmar que os colaboradores ganham foco, direção e realização na empresa. Nesse sentido, guia os funcionários a realizar um trabalho que contribua nos resultados da organização.

#### Visão

É basicamente a maneira em que a empresa está caminhando para alcançar os objetivos estabelecidos, seu direcionando e trajetória, sem ter um tema específico e sim uma visão sistêmica de como ela deseja estar no futuro.

De acordo com Pereira (2010):

Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização (PEREIRA, 2010, p. 88).

Serve também como motivação, a empresa que ainda está por vir. Uma autoimagem criada e definida para que todos possam pôr em prática e posteriormente concretizando-a.

De acordo com Oliveira (2009):

É conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos

da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2009, p. 65).

## Valores

Deve-se haver muito cuidado quando se trata dos valores da empresa, pois é a expressão íntima de singularidade e identidade corporativa, representam ideias, princípios e filosofias da empresa, servindo como base e motivação para todos os membros que a constitui.

De acordo com Pereira (2010):

Aqueles elementos em que acreditamos, que os membros da organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado. São elementos nos quais os membros acreditam piamente (PEREIRA, 2010, p. 74).

Oliveira (2009) conta que, os valores são de extrema importância dentro de uma organização, pois colocando-os em prática facilmente alcançará os objetivos e resultados positivos que almeja. Tendo bons valores a empresa terá um clima organizacional satisfatório, favorecendo bons relacionamentos e uma melhor diferenciação externa aos olhos dos clientes potenciais.

De acordo com Oliveira (2009):

Foi verificado que valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. Pode-se afirmar que os valores se tornam tão mais importantes para a empresa quanto a alta administração - e principalmente os acionistas - se envolve, profissional e motivacionalmente, com as questões do modelo de gestão da empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 67).

### 4.3.2 Análise SWOT

A análise *SWOT* é uma importante ferramenta na formulação da estratégia empresarial. Ela permite que a empresa classifique seus pontos fracos e fortes a partir da identificação das suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e com isso monitorando seus ambientes externos e internos. Fica mais claro qual o

posicionamento mais adequado perante ao mercado e sua capacidade de competição.

As forças e fraquezas dizem respeito as vantagens e desvantagens do ambiente interno referente aos seus concorrentes. Ressalta KOTLER (2006), que a empresa deve categorizar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Não é necessário corrigir todas as fraquezas e nem se vangloriar de suas forças, mas sim, avaliar as oportunidades que resultarão em maiores forças para a organização. A análise interna das fraquezas esclarece para a empresa onde estão seus maiores déficits pelo desempenho ruim, que por muitas vezes podem estar nos departamentos que trabalham com equipes desunidas.

Pode ser descrito como força tudo que a empresa executa bem e que aumente a sua competitividade. As fraquezas são o que a empresa não tem, elementos importantes para a competitividade que faltam nas forças, algo que execute mal e itens que a coloque atrás de seus concorrentes. (SERRA, 2014)

As oportunidades e ameaças fazem parte do ambiente externo da empresa os quais ela não detém controle. O monitoramento será das forças macro ambientais (órgãos regulamentadores, tecnologias, economia) e micro ambientais (clientes, concorrentes, fornecedores) que afetam na sua obtenção de lucros. “ Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento. ” (KOTLER, 2006, p. 50).

Podemos concluir que a análise *SWOT* propicia uma orientação para soluções e decisões empresariais, sendo fácil e simples de entender. Com ela a empresa escolhe uma estratégia adequada as suas características e ao seu mercado de atuação. Ao analisar os fatores internos e externos os gestores estabelecem uma linha de ação para aproveitar as oportunidades, resolver seus déficits e melhorar seus pontos fortes. Acrescenta Sertek (2007), que a aplicação da análise *SWOT* de modo eficaz forma a visão e missão da empresa.

#### 4.3.3 *Análise das Forças Competitivas*

A rentabilidade de uma empresa deve-se ao desempenho que ela tem frente aos concorrentes e aos aspectos do segmento em que ela se encontra. Sendo assim, é fundamental que a empresa formule sua estratégia com base na análise do

setor em que ela opera. Essa análise pode ser baseada no modelo das cinco forças de Porter, desenvolvido na década de 80 por Michael Porter.

As cinco forças de Porter sendo elas: os clientes, os fornecedores, os concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos concorrentes, determinam a atratividade e o potencial de lucro no longo prazo de um mercado ou segmento. O gestor pode usar as cinco forças como ferramenta para examinar onde cada uma das forças influenciam na rentabilidade da organização e o grau de sua importância. (SERRA, 2014)

Os clientes são a principal fonte de rentabilidade de uma empresa, portando grande poder de negociação, podendo exigir preços mais baixos e qualidade superior de produtos e serviços. Com base nisso, Kotler (2006), aconselha as empresas a escolherem compradores que possuam baixo poder de negociação e menor probabilidade de trocarem de fornecedor. Acrescenta também que como defesa, a empresa deve fazer ofertas que sejam irrecusáveis aos clientes.

Diferente dos clientes, ressalta Serra (2014), os fornecedores podem reduzir a rentabilidade da empresa com aumento de preços e baixa qualidade da matéria prima fornecida. Sendo então importante examinar o poder de negociação dos fornecedores para a indústria. Alguns fatores podem ser analisados como defesa: se é apenas um fornecedor que detém a distribuição de um produto, se será possível trocar de fornecedor quando desejado, se há produtos substitutos aos dos fornecedores e o grau de concentração e poder dos mesmos.

Outro determinante de rentabilidade de uma indústria é o nível de competição entre as empresas concorrentes. Essa força é influenciada pelas outras sendo o ponto de destaque entre elas. O fator preço é o que mais oscila por conta da rivalidade entre as empresas, sendo muitas vezes motivo de perdas para a indústria quando chegam a descer a baixo dos custos. A rivalidade será maior quando há muitos concorrentes diretos, o setor cresce lentamente, há pouca diferença entre os produtos oferecidos pelas concorrentes e os clientes tem baixo custo de mudança. (SERRA, 2014)

A força ameaça de novos concorrentes diz respeito às barreiras de entrada de novas empresas num determinado segmento. Se as barreiras forem baixas, aumentara a quantidade de concorrentes no mercado aumentando assim o nível de competitividade e baixando a rentabilidade das empresas. Por isso é necessário avaliar as barreiras de entrada do setor em que se atua e tentar erguer as barreiras

para manter afastados e desmotivar potenciais entrantes na indústria. Segundo Serra (2014), as principais barreiras são: economias de escala, diferenciação do produto, capital necessário para entrar na indústria, desvantagem de custo independentemente do tamanho, acesso aos canais de distribuição e barreiras legais e governamentais

A ameaça de produtos substitutos é a força que trata dos produtos com grande potencial de atender as necessidades dos clientes com a mesma eficácia. Assim é importante para empresa analisar se o produto substituto tem mais vantagens como por exemplo o preço for menor e quão provável que os clientes mudem o seu consumo para os substitutos.

Serra (2014) diz que:

Quando há muitos substitutos para um produto, a rentabilidade da indústria diminui, porque os consumidores deslocam-se para o produto substituto se o preço do produto original subir (a taxa de deslocamento depende da elasticidade ao preço). Por isso, algumas empresas oferecem “benefícios” adicionais aos consumidores, para reduzir a sua propensão a mudar as suas compras, mesmo face a aumentos de preço. (SERRA, 2014, p. 121).

#### 4.3.4 Fatores críticos de sucesso

Na visão de Lobato (2000) os Fatores Críticos são as atividades chave do negócio que precisam ser desempenhadas para que a empresa atinja os seus objetivos e metas de forma positiva, que gerem resultados esperados. Tais fatores devem ser medidos quantitativamente, diferindo dos “fatores de sucesso” que, dessa forma podem ser também avaliados qualitativamente pela organização.

As atividades e características chaves para a concretização do sucesso potencial de um produto/serviço são aqueles pontos que fazem o cliente preferir dispendir seu dinheiro com o produto oferecido pela empresa X ou Y e ao mesmo tempo, aquilo que torna o produto competitivo face ao produto concorrente. E tais atividades correspondem ao que se denomina “fatores críticos”.

Fatores críticos de sucesso podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios. Por exemplo, estratégias específicas, atributos do produto, recursos exclusivos, competências e capacidades competitivas. (SERRA, 2004)

Para que se mantenha um fator crítico atuando sobre um produto deve-se constantemente questionar o que faz um produto competitivo, o que ele oferece em compensação do produto concorrente. E uma vez obtida a resposta deve-se buscar aprimorar a qualidade para que o fator crítico venha cada vez mais acrescentar no sucesso obtido.

#### 4.3.5 *Cenários estratégicos*

Os cenários são serviços dominados por economista que visam buscar ferramentas de projeção ou imaginação para o futuro. Este serviço é importante para que as empresas possam buscar informações importantes e construir um cenário futuro. Estudar as diversas possibilidades de futuras plausíveis existentes, preparando as organizações para enfrentar o ambiente competitivo.

As previsões futuras são incertas, podendo ser positiva para a organização ou não. “Os cenários são um dispositivo poderoso para se levar em conta a incerteza, ao se fazerem escolhas estratégicas. Eles permitem que uma empresa se afaste de previsões perigosas de um único ponto do futuro em casos em que este não pode ser previsto”. (PORTER, 1989, p. 412)

O cenário pode estimular muito os gestores, a fazer escolhas e tomar medidas de decisão para a preparação do futuro da empresa ou muitas vezes abrirem os olhos para os concorrentes, elevar sua organização as alturas e estimular um alto crescimento. Assim podendo surgir respostas para perguntas futuras e objetivas.

O futuro de uma organização depende da tomada de decisão, os cenários são previstos e feito diferentes pesquisas de mercado e sobre suas tendências. Possui uma possibilidade mais ampla quanto ao futuro.

De acordo com Serra (2004):

Os cenários constituem uma poderosa ferramenta de planejamento, um apoio fundamental para a tomada de decisões estratégicas. Os cenários são diferentes das pesquisas de mercado e da simples extrapolação das tendências, mais do que isso, constituem uma possibilidade muito mais ampla quanto ao futuro, elaborada segundo uma configuração predeterminada do ambiente (SERRA, 2004, p. 61).

#### 4.3.6 *Correlação entre objetivos estratégicos e estratégias de ação*

Para as organizações um objetivo estratégico implica muito para o seu crescimento. “O objetivo estratégico implica uma ampliação considerável para uma organização. A aptidões e os recursos atuais não serão suficientes. Isso força a organização a ser mais eventual a fazer mais com seus recursos limitados”. (MINTZBERG, 2006, p. 91)

Nas organizações o objetivo estratégico é muito utilizado para que essas tenham uma base de planejamento. Os objetivos podem focalizar indicadores de desempenho e permitir medir e verificar os resultados determinados.

Para conseguir chegar onde se quer, precisa-se de determinação e metas. Nas organizações os objetivos mesmo básicos necessitam de metas e recursos para uma ação com sucesso. “A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.” (SERRA, 2004, p. 5)

Para que seja possível a montagem de um plano de ação eficaz, é necessário que se tenha informações claras tanto para o gestor quanto para a execução. A metodologia das perguntas nos auxilia neste processo, sendo um guia as perguntas a serem respondidas.

Serra (2004), conta que, as competências de uma organização se convertem a visão e missão em desempenho específico.

O planejamento estratégico tem relação direta e estreita com o estabelecimento de objetivos estratégicos, também denominados objetivo-chave. Tais objetivos, que visam a reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios, convertem a visão e a missão em desempenho específico alvo, fixam os marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados. (SERRA, 2004, p 96)

Existe uma correlação entre o objetivo estratégico e estratégia de ação, as duas estão interligadas, pois o objetivo é relacionado com o alvo a ser alcançado, é o destino. E a estratégia está relacionada com a maneira que vamos utilizar para alcançar o alvo desejado, é o caminho. Uma complementa a outra e funcionam juntas para que um bom planejamento aconteça.

Todos os dias faz-se um plano de ação, tanto na vida quanto nas organizações, nossas metas e oportunidades precisam ter um objetivo e para que

aconteça é necessário metas e atitudes. “Um Plano de Ação pode e deve ser utilizado diariamente, para descrever as inúmeras atividades que precisam ser realizadas para que uma meta, um objetivo seja alcançado. Porém, o melhor momento para desenvolvê-lo é após a revisão do Plano Estratégico da organização”. (CAMPOS, 2016)

#### **4.4 Controle e avaliação do planejamento estratégico**

O planejamento estratégico de uma organização deve estar em constante acompanhamento, mensurando o resultado obtido e avaliando as metas e objetivos específicas da empresa. Verificando se a mesma está no caminho destinado no qual planejou.

Oliveira (2006) diz que:

A função de controle e avaliação de planejamento estratégico tem algumas finalidades, que são: Identificar problemas, falhas e erros que transformam em desafios o planejamento, com finalidade de corrigi-los evitar sua reincidência; Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos; Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro de situações existentes e previstas; Proporcionar informações gerenciais periódicas, para haver rápida intervenção no desempenho do processo. (OLIVEIRA, 2006)

Vale ressaltar que o controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é de extrema importância, pois é o momento em que se faz a análise e supervisão do processo que foi desenvolvido em parâmetros adequados, identificando possíveis gargalos no dia a dia corporativo.

Oliveira (2009) diz que:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 256).

#### 4.5 Ramo alimentício

A segmentação de mercado é definida conforme Welinstein *apud* Moraes (2008), como o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes e que provavelmente terão comportamentos de compra semelhantes.

De acordo com esse conceito, é notável a importância do ramo alimentício, pois o mesmo é essencial para suprir as necessidades básicas dos consumidores, sendo assim, é um ramo que dificilmente é atingido pela crise e que vem crescendo constantemente com as inovações alimentares mais saudáveis e práticas.

É possível perceber as complexas mudanças no ramo, pelos consumidores que buscam por uma alimentação diferenciada e adaptável, com sabores marcantes, para atender aos diversos grupos de consumidores. A diversificação deste mercado é voltada para vários gostos.

O mercado de doces é um ramo em crescimento no país. Salaria o blog Assaí (2017):

Micro e pequenos empresários apostam em receitas caseiras, preparos gourmet, produtos e serviços personalizados. Além disso, a qualidade dos preparos é aliada a um ambiente aconchegante para atrair a clientela. O mercado de doces também atrai um grande número de pessoas com perfis variados, interessadas em abrir o próprio negócio, sejam donas de casa ou grandes empresários de olho nas oportunidades de negócios (BLOG ASSAÍ, 2017)

Levando em conta que é um empreendimento de baixo investimento, mais pessoas se tornam adeptas a empreender nesse ramo. A ampla variedade de doces e a possibilidade de inovar fabricando doces com diversos ingredientes como castanhas, frutas secas, torna a atividade prazerosa e de fácil fidelização de clientes. Os doces finos são os mais procurados para festas e eventos pela forma que são apresentados e decorados, entre eles está o brigadeiro *gourmet* que é elaborado diferente dos brigadeiros comuns, tendo sabores variados como: morango, leite ninho, paçoca, prestigio e até caipirinha. Além da decoração que dá um toque especial.

## **5 METODOLOGIA**

Metodologia é a disciplina que estuda os métodos, está relacionada ao alcance do conhecimento, como atingir o objetivo da pesquisa e qual o caminho tomado para sua execução. Trata ainda, das técnicas de pesquisa e realização da mesma. Neste capítulo será apresentado alguns dos aspectos e procedimentos metodológicos que orientam a concepção inicial do trabalho, sua elaboração processual e a condução do estudo, para que viesse ao encontro dos objetivos traçados anteriormente.

### **5.1 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa foi fundamentada, durante todo o processo de elaboração, em uma forte base bibliográfica, constituída por pesquisas efetuadas pelos autores junto às referências da disciplina de Planejamento Estratégico, tais materiais foram sugeridos pela professora da disciplina.

A pesquisa bibliográfica tem como finalidade reunir informações tendo como base a melhor metodologia para realizar o trabalho, sendo etapa inicial de toda a elaboração acadêmica (MARTINS, TEÓPHILO, 2009). Gil (2010) relata que a pesquisa exploratória consiste na realização de um estudo na qual os pesquisadores obtêm informações necessárias afim de orientar e formular o desenvolvimento do assunto.

Ainda segundo Gil (2010), consiste em aprimorar as concepções, afim de consolidar uma nova abordagem de estudo. Portanto a natureza bibliográfica cumpriu com a finalidade de fundamentar os próprios realizadores sobre os melhores recursos, abordagens e conceitos a serem trabalhados e aprofundados. Ao caracterizar-se a natureza exploratória, proporciona a todos trabalhar da melhor forma.

### **5.2 Técnicas de Coletas de Dados**

Os dados foram coletados entre os meses de março e abril de 2018, por parte dos acadêmicos da 3ª. fase do Curso Superior de Tecnologia em Processos

Gerenciais, da Faculdade Senac Jaraguá do Sul, tendo natureza eminentemente empírica, com observação *in loco*.

A visita a empresa nos auxilia a conhecer sua história de crescimento e entender seus processos, etapa fundamental para identificar o diagnóstico estratégico assim como conhecer os setores de maior déficit que estão impedindo o crescimento ou o bom andamento da empresa. Ficando mais claro para apresentarmos um planejamento que corresponda aos objetivos e resultados que os gestores esperam da empresa.

Para Lakatos; Marconi (2010), estudos realizados com técnicas de observação não participante caracterizam-se em observadores não interagirem com o objeto de estudo no momento da observação, mas ambos se encontrarem face-a-face, no ambiente em que se dão as observações. No estudo de caso proposto, os autores trabalharam com uma pesquisa de natureza qualitativa, em que os dados por si são mais significativos e estudados em maior profundidade que os números gerados, constituindo-se num conjunto de preceitos que visa determinar as inter-relações entre os vários fatores estudados (VERGARA, 2009).

Com isso – e reforçada a natureza inicial do estudo como meio de desenvolvimento do conhecimento acadêmico, técnico e científico dos autores – acredita-se que o desenho de pesquisa exposto veio ao encontro dos objetivos traçados e de sua necessária consecução, que será tema de abordado no capítulo 6. Em suma, tratou-se de um projeto de realização simples, em que o cumprimento das diversas etapas que caracterizam um estudo de campo, eram mais importantes que os resultados alcançados, analisados isoladamente.

### **5.3 Forma e Análise dos Dados**

Os dados foram analisados na empresa Choco'Gi, através de análises práticas no ambiente. As referentes análises foram transcritas para o documento, sendo a Atividade Complementar (AC), de acordo com cada capítulo, organizado com visão de dois autores diferentes, tendo, por sua vez um amplo entendimento, representando a estruturação de um planejamento estratégico para a empresa em questão.

Ao se dar fim nas fases de coleta de dados e análise, é demonstrado os resultados aos demais acadêmicos da 3ª fase, que, por conseguinte, podem tirar

suas dúvidas ao trabalho apresentado, como também sugerir alguns pontos, que agregam valor sobre o conteúdo, de modo a se denominar Socialização, visando a atuação em grupo juntamente com as trocas de ideia em sala.

Os resultados do trabalho realizado já foram apresentados, em documentação sumarizada, tanto para a instituição, como para a Empresa que autorizou efetuar o trabalho em seu ambiente, encaminhando para os mesmos.

## 6 DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE

Neste capítulo será apresentado um histórico da empresa em questão, obtendo um maior conhecimento sobre a mesma para a estruturação do planejamento estratégico, encaixando com os objetivos alinhados, também com o olhar dos pesquisadores, juntamente com fatores teóricos que auxiliarão no desenvolvimento ao planejamento proveitoso para a empresa.

### 6.1 Estudo da organização

#### 6.1.1 Caracterização da organização

A empresa Choco'Gi foi fundada no ano de 2014 em um pequeno condomínio no bairro Vieiras em Jaraguá do Sul, com a finalidade de obter uma renda extra, começou-se a vender trufas e alfajores na escola, a demanda foi tão grande que logo teve-se a primeira encomenda para uma festa de aniversário da família, onde obteve muito sucesso com os diversos doces, e com isso houve a necessidade de um ponto fixo de venda, já que no apartamento faltava espaço. Para a nova loja trouxeram um ambiente harmonioso e aconchegante para receber melhor seus clientes.

Hoje a empresa tem em seu portfólio os seguintes produtos: brigadeiros, chocolates, trufas, bombons, alfajor, bolos, tortas, *low carb*, entre outros.

Figura 1 – Ovo Kit Kat



Fonte: Facebook Choco' Gi (2018)

Figura 2 – Brigadeiro *Gourmet* de Ninho com Nutella

Fonte: Facebook Choco' Gi (2018)

A mesma se localiza na rua Expedicionário Antônio Carlos Ferreira, nº 1042 No Bairro Nova Brasília, abrangendo suas vendas na região de Jaraguá do Sul.

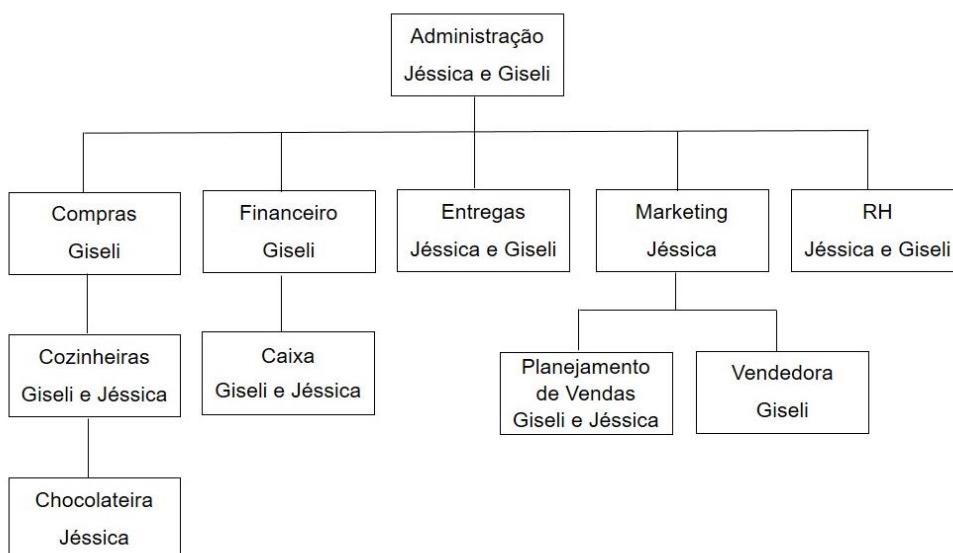
Figura 3 – Fachada da Choco' Gi



Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

A empresa é de pequeno porte constituída por duas funcionárias, dividindo os cargos como mostra a figura 4.

Figura 4 - Organograma da empresa Choco Gi



Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

### 6.1.2 Estruturação do planejamento estratégico

#### **Missão, Visão e Valores**

Missão: Somos uma empresa de doces especializada em chocolates finos, e nosso objetivo principal é conquistar o paladar dos clientes para ser reconhecida pela qualidade e experiência única que nossos produtos proporcionam.

Valores: Respeito ao meio ambiente e a sociedade. Excelência com simplicidade.

Visão: Ser referência como uma das melhores empresas de Santa Catarina que produz doces de qualidade.

#### **Análise Ambiental**

Ao definir uma estratégia para a empresa é imprescindível analisar os ambientes internos e externos da organização, definir os pontos fracos e fortes identificados por meio da análise *SWOT*, e identificar pontos competitivos da empresa e concorrentes com a Análise de forças competitivas. Podendo assim ter uma visão sistêmica da posição da empresa perante ao mercado em que atua para saber como estruturar os objetivos e aplica-los a estratégia empresarial.

No quadro 1 estão os fatores identificados no ambiente da empresa Choco' Gi, onde é possível analisar no ambiente interno os pontos fortes e fracos.

Como pontos fortes foi identificado a inovação, que ocorre por meio da procura de receitas novas e diferentes tipos de doces no ramo em que atuam. A visualização de diferentes vídeos de confeitores por parte das gestoras é uma forma de alcançar novos aprendizados para aperfeiçoar suas receitas ou modo de fabricação, juntamente com a leitura dos livros de grandes confeitores a qual possui exposto na empresa.

Vendo o que é possível ser feito e como trabalhar com os ingredientes corretos, a apresentação dos doces se torna criativa, sendo atrativa aos olhos dos clientes os quais desejam experimentar ou até usar para presentear alguém querido. A forma de uso das redes sociais para postagens de fotos dos doces, aumenta a

divulgação dos produtos e desperta o desejo de consumo de quem os vê. As pessoas se interessam pelo produto da forma que foram apresentados.

Ao chegar na empresa o cliente se depara com um ambiente bem decorado com o tema que corresponde com a proposta da empresa de oferecer doces e chocolates. O atendimento ao cliente é feito por ordem de chegada, assim que é atendido é dada toda atenção para o que deseja. As gestoras conseguem ser bem comunicativas e simpáticas com quem recebem no estabelecimento. O mostruário é bem organizado com alguns doces expostos com uma plaquinha identificando-os. A parte da cozinha onde é fabricada e armazenada a matéria prima fica ao lado da recepção, e o cliente consegue visualizar por meio de uma parede de vidro, ficando exposta a boa organização e limpeza do local.

Em relação aos pontos fracos menciona-se o ambiente interno pequeno que não tem a capacidade de acolher muitas pessoas ao mesmo tempo, sendo necessário que os clientes esperarem no lado de fora quando tem um grande movimento de pessoas. A empresa está localizada em um grande bairro de Jaraguá do Sul, porém o local não conta com estacionamento próprio, e por ser uma sala comercial torna-se difícil achá-lo.

No ambiente externo encontram-se as oportunidades e ameaças. Uma das oportunidades citadas é a geração de emprego. Conforme cresce o número de pessoas empregadas, a economia da região volta a girar e o consumo se torna mais frequente. Assim as pessoas aproveitam mais em momentos de socialização onde são feitos cafés e juntamente oferecido doces, tortas, bolos, entre outros. Nas datas e festas comemorativas é cultural oferecer brigadeiros, bolos, e diversos doces aos convidados, sendo assim uma oportunidade para a venda desses produtos.

A Choco'Gi é uma das poucas empresas da região que fabrica doces finos e *gourmet*. Por consequência, não se depara com muitos concorrentes diretos, onde pode deter a maior parte do público que busca doces de qualidade e sabor diferenciado. Se caso surgir novos concorrentes para a empresa na região, será uma ameaça a ela, podendo perder seu público se acharem os preços desleais ou mais vantagens em comprar com o concorrente.

Outra ameaça é a procura pela alimentação saudável tão falada e reforçada nos dias de hoje. Se as pessoas pararem ou preferirem reduzir o consumo de doces e chocolates, a empresa pode ter suas vendas reduzidas, tendo que reformular receitas ou fabricar outros tipos de alimentos que se enquadram nessa tendência.

Quadro 1 – Análise estratégica SWOT da empresa Choco' Gi

Ambiente interno		Ambiente externo	
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ Inovação</li> <li>☆ Criatividade</li> <li>☆ Ambiente Aconchegante</li> <li>☆ Atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ Geração de emprego</li> <li>☆ Poucos concorrentes diretos</li> <li>☆ Festas e datas comemorativas</li> </ul>	<b>Oportunidades</b>
<b>Fraquezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ Ambiente interno pequeno</li> <li>☆ Localização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ Produtos saudáveis</li> <li>☆ Novos concorrentes</li> </ul>	<b>Ameaças</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 2 – Especificação dos fatores da análise SWOT

FATOR		DESCRIÇÃO
<b>Pontos Fortes</b>	Inovação	As gestoras estão sempre atentas as novidades no mercado dos doces.
	Criatividade	Os produtos são elaborados de forma chamativa e os ingredientes selecionados para formar um sabor único.
	Ambiente Aconchegante	A empresa tem um ambiente bem decorado e organizado tornando-o receptivo.
	Atendimento	O cliente conta com um bom atendimento ao chegar na empresa.
<b>Pontos fracos</b>	Ambiente pequeno	O local para receber os clientes é pequeno não sendo possível receber muitas pessoas ao mesmo tempo.
	Localização	A empresa é localizada numa sala comercial onde não disponibiliza de estacionamento próprio e é um pouco difícil de encontrar.
<b>Oportunidades</b>	Geração de emprego	Com a geração de empregos, aumenta a capacidade de compra e conseqüentemente o aumento nas vendas.
	Poucos concorrentes direto	Na região não há muitas empresas que fabricam os mesmos tipos de doces com os mesmos ingredientes.
	Festas e datas comemorativas	O maior consumo de doces ocorre em festas e datas comemorativas, como aniversários e no período da pascoa.
<b>Ameaças</b>	Produtos saudáveis	A procura por produtos mais saudáveis pode fazer com que as vendas diminuam e que a empresa procure novas formas de fabricar os doces
	Novos concorrentes	A abertura de novos concorrentes pode diminuir as vendas da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

As cinco forças de Porter identificam as variáveis influentes na concorrência da empresa, e com base nelas, estabeleça sua estratégia competitiva para se defender das ameaças provenientes dessas forças e se beneficiar das oportunidades se assim existirem. Nas figuras 3 e 4 estão descritas as forças que influenciam a competitividade no mercado de atuação da Choco' Gi e que devem ser analisadas para estabelecer a estratégia da empresa.

Na força competitiva exercida pelos fornecedores, o preço dos produtos tem grande peso na decisão de compra da empresa. Se um produto estiver com valor alto, e se somente um fornecedor dispõe dele para venda, fará com que a empresa fique sem opção de compra ou tendo que substituir por um produto semelhante. Se a empresa não tiver um fornecedor fixo, será difícil a negociação de preços e entrega dos insumos. Referente a diversificação pode-se citar a ausência de diferentes marcas e produtos que poderiam ser novas opções de uso nas receitas de doces.

Ao analisar os clientes, verifica-se a possibilidade de fidelização deles com o concorrente, seja por hábito de frequentar o estabelecimento, ou pela localização sendo assim difícil fazê-los consumir o produto da empresa, principalmente se o preço do concorrente for mais atrativo a eles. Para contornar essas variáveis a empresa deve selecionar os clientes a qual deseja vender e fidelizando os com sua marca.

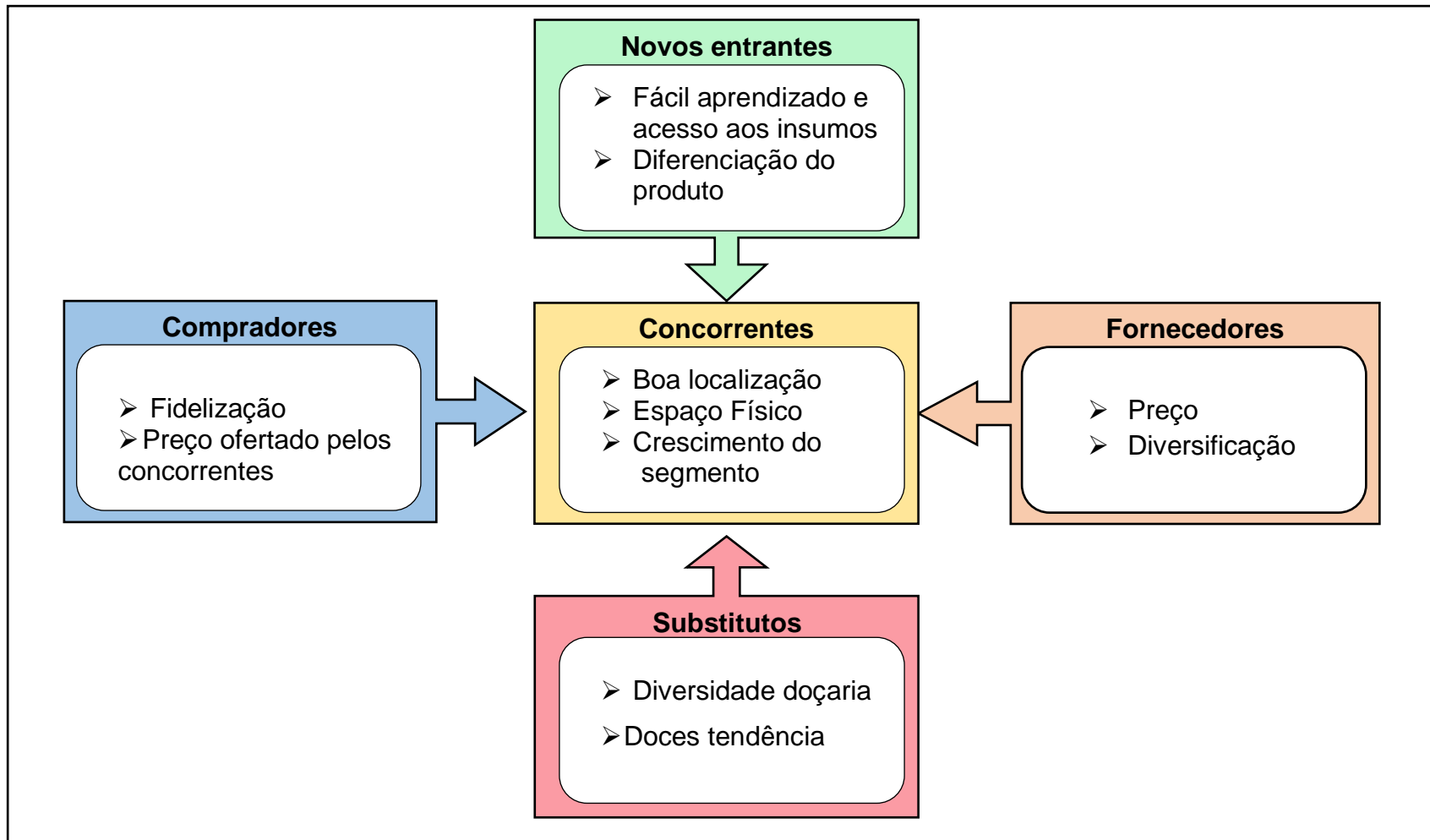
Os produtos substitutos são aqueles que competem com os que a empresa oferece. No mercado, encontramos uma variedade de estabelecimentos que oferecem produtos semelhantes onde o cliente pode escolher o que mais lhe satisfaz no momento, seja pelo tamanho, preço ou disponibilidade. Conforme as novidades aparecem em diferentes segmentos no mercado, com o de doces não seria diferente. Muitos doces se tornam tendência por um tempo sendo lucrativos e dando retorno a quem o vende, assim sendo substitutos e concorrentes dos produtos ofertados pela Choco'Gi.

No campo de novos entrantes destaca-se a pequena barreira de entrada, pois quem deseja fabricar doces pode começar em sua própria casa e vendendo para pessoas próximas. Sendo notório o fácil acesso aos insumos com fornecedores da região e contando com o acesso rápido e simples à internet para aprender e aperfeiçoar receitas, os concorrentes podem ter uma diversificação de produtos substitutos ou até semelhantes ao que a Choco'Gi oferece.

O concorrente que compete diretamente com a empresa, tem como ponto forte a localização e espaço físico, tornando atrativo para os clientes se acomodarem. Como o segmento está em expansão e se renovando cada vez mais, concorrentes podem surgir e ficar mais sólidos no mercado. Cada empresa terá um foco e uma estratégia para conquistar os clientes no mercado, seja pela publicidade,

marketing, preço, produto, ou outra maneira de melhorar a posição perante os concorrentes e se tornar a empresa destaque.

Quadro 3 – Análise das forças competitivas de Porter



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 4– Especificação dos fatores da análise competitiva

FATOR		DESCRIÇÃO
<b>Fornecedores</b>	Preço	Fornecedores podem aumentar o preço dos produtos e conseqüentemente o custo para a empresa.
	Diversificação	Fornecedores não dispõe de uma variedade de produtos
<b>Clientes</b>	Fidelização	Clientes podem ser fieis compradores dos concorrentes
	Preço ofertado pelos concorrentes	Sendo o preço dos concorrentes mais atrativos, haverá mais competição para o publico
<b>Produtos e Serviços substitutos</b>	Diversidade em doçarias	Há uma ampla variedade de doces no mercado
	Doces Tendências	Doces que estão em valorização e que a empresa não fabrica
<b>Novos Entrantes</b>	Fácil aprendizado e acesso aos insumos	A confeitaria é um ramo de fácil aprendizado e acesso aos insumos necessários
	Diferenciação do produto	Os novos concorrentes podem ofertar produtos diferentes e substitutos
<b>Rivalidade entre Concorrentes</b>	Boa localização	Concorrentes estão bem localizados.
	Espaço Físico	O concorrente tem capacidade de acomodar os clientes
	Crescimento do segmento	Com a maior facilidade e interessante ao ramo dos doces, o crescimento de concorrentes é maior

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## Descrição de cenários

Deve-se ressaltar que seu uso se torna mais necessário sob cenários instáveis, facilitando a visão de possíveis situações complexas para a organização e buscando alcançar potenciais resultados.

A construção de cenários é um processo detalhado que se move, muitas vezes, pelas mesmas etapas, como um sistema circular, procurando responder a uma pergunta, analisando, diversas variáveis e buscando indicadores numéricos para poder mensurar informações relacionadas à empresa, no sentido de melhorar os processos. (SERTEK, 2007, p.67).

Para a projeção de cenário otimista para 2018-2020 verificou-se a procura e aumento do consumo de produtos confeitados nas refeições do dia a dia. A busca por uma alimentação mais prática, saborosa e muitas vezes saudável. O maior consumo de produtos em momentos de socializações, é cada vez mais utilizado o consumo de produtos prontos, muitas vezes as pessoas não têm tempo de preparar algo de “última hora” e acabam encomendando ou comprando na hora algo para a socialização.

Para a projeção de cenário moderado para 2018-2020 da Choco'Gi, tais como a venda favorecida pela demanda em festas comemorativas, cada cliente recebe orientações quanto aos produtos e quantidades que melhor se encaixam em sua necessidade. O crescimento nas vendas pelos produtos a serem bem vistos e apresentáveis, para que o cliente coma com os olhos antes de adquirir o produto.

Como cenário pessimista para 2018-2020, destacaram-se a diminuição das vendas por não haver uma gama de produtos a pronta entrega, na Choco'Gi os produtos muitas vezes são encomendados antecipados, pois assim não há desperdício e a venda é garantida, assim podem ter a diminuição nas vendas pronta entrega. O mercado alimentício atingido pela crise prejudica a rentabilidade da empresa, diminuindo o capital de investimento em novos produtos, divulgação da empresa e expansão do negócio.

Assim, com base no exposto, os cenários podem ser resumidos da seguinte forma, conforme a visão dos pesquisadores:

Quadro 5 - Especificação dos cenários

<b>FATORES</b>	
<b>Cenário Otimista</b> <b>Período 2018-2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aumento do consumo de confeitados nas refeições;</li> <li>❖ Maior consumo dos produtos em momentos de socializações;</li> </ul>
<b>Cenário Moderado</b> <b>Período 2018-2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Venda favorecidas pela demanda em festas comemorativas;</li> <li>❖ Crescimento nas vendas pelos produtos serem bem vistos e apresentáveis;</li> </ul>
<b>Cenário Pessimista</b> <b>Período 2018-2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diminuição das vendas por não haver uma gama maior de produtos a pronta entrega;</li> <li>❖ Mercado atingido pela crise.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## **Análise dos fatores críticos de sucesso**

De acordo com Oliveira (2009), os fatores críticos de sucesso (FCS) são uma das ferramentas que o planejador tem a sua disposição para unificar o pensamento de diversos gestores da organização e assim determinar para aonde a empresa deve caminhar com que meios, e visando que objetivos estratégicos deverão ser atendidos.

Com expectativas para o cenário otimista, encontram-se fatores críticos que são importantes para que a perspectiva se torne viável. Os clientes são totalmente responsáveis pelo crescimento da empresa, os costumes sociais que cada região tem em sua volta e o aspecto econômico que junto ao aumento da demanda se transformam em fatores preponderantes na atuação da empresa Choco' Gi.

Junto ao cenário moderado, aponte-se fatores que influenciam no alcance dos objetivos, como os produtos substitutos que no segmento alimentício tem vários substitutos em diversos lugares, juntamente com os preços dos produtos que variam em diversos lugares e produtos.

Com a possibilidade de um cenário pessimista, um aspecto crucial considera-se a influência de abertura de novas concorrências, tendo em vista não somente a oposição referente ao mesmo segmento, mas também podemos apontar como uma ameaça os produtos substitutos. A economia que possa vir a complicar e gerar aumentos das taxas e impostos diminuindo a lucratividade da Choco' Gi, impedindo com que a empresa se desenvolva perante a concorrência.

Assim, com base no exposto, os fatores críticos de sucesso podem ser resumidos da seguinte forma, conforme a visão dos pesquisadores:

Quadro 6 - Especificação dos fatores críticos de sucesso

<b>FATOR</b>	
<b>FCS para Cenário Otimista</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Clientes;</li><li>❖ Costumes sociais;</li><li>❖ Aspectos econômicos;</li></ul>
<b>FCS para Cenário Moderado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Clientes;</li><li>❖ Produto substituto;</li><li>❖ Preço dos produtos;</li></ul>
<b>FCS para Cenário Pessimista</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Cliente;</li><li>❖ Concorrência;</li><li>❖ Aspectos econômicos;</li><li>❖ Poder de compra dos consumidores.</li></ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## Definição dos objetivos estratégicos

Quadro 7– Especificação dos fatores da análise competitiva

FATOR	
<b>Objetivos Estratégicos para um Cenário Otimista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Abrir um Café até 2021, ampliando o espaço físico;</li> <li>❖ Ser referência em doces <i>gourmet</i> em Jaraguá do Sul;</li> <li>❖ Obter novos clientes por meio de divulgações;</li> </ul>
<b>Objetivos Estratégicos para um Cenário Realista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fidelizar mais clientes com o atendimento e produtos diferenciados;</li> <li>❖ Aumentar as encomendas ainda mais para festas comemorativas;</li> </ul>
<b>Objetivos Estratégicos para um Cenário Pessimista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ampliar o marketing de divulgações;</li> <li>❖ Buscar novos clientes;</li> <li>❖ Divulgação mais forte dos produtos, com ferramentas que destacam no mercado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## Definição das estratégias

Na definição das estratégias, é necessário buscar os meios mais viáveis para os investimentos a curto e longo prazo, verificar se realmente podem trazer resultados para a empresa, buscando uma direção estratégica, de modo a atingir os objetivos em todos cenários.

Na primeira parte para um cenário otimista as estratégias são voltadas para a ampliação do negócio, como a abertura de um café, obtendo um maior espaço físico e, por conseguinte ser referência em doces *gourmet* na cidade de Jaraguá do sul. Com uma divulgação mais ampla dos produtos e também da localização por meio das redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, rádios, entre outros, será possível atingir uma gama maior de clientes.

Na etapa seguinte os pontos que se destacam no cenário realista são fidelizar mais clientes pelo atendimento e produtos, pois é verídico que um bom atendimento seguido de produtos com qualidade chamam atenção das pessoas, assim os clientes satisfeitos podem fazer indicação para amigos, família, etc. Outra questão é as encomendas, onde se tem por objetivo aumenta-las para datas comemorativas, pois dessa forma a divulgação é maior, onde várias pessoas conseguem chegar aos seus produtos e conhecer seu trabalho.

No cenário pessimista os aspectos estratégicos são direcionados a ampliação do marketing, através de bônus para quem já é cliente, promoções para conquistar um público maior, buscando novos clientes. As divulgações mais fortes com ferramentas que possam se destacar referente aos concorrentes, também será uma forma de alcançar o interesse das pessoas em procurar seus produtos, por meio de degustação no próprio local, divulgação em panfletos, rádios, redes sociais e um site com tabela de preços e com as atualizações necessárias.

Todas medidas estratégicas colocadas para os três tipos de cenários, são maneiras a mais de se prevenir para o futuro da empresa, sabendo onde investir com maior intensidade, tendo um direcionamento para tomar decisões, sendo um passo importante para se manter ativo no mercado.

Quadro 8 - W5H2 das estratégias

<b>WHAT</b>	<b>WHO</b>	<b>WHERE</b>	<b>WHEN</b>	<b>WHY</b>	<b>HOW</b>	<b>HOW MUCH</b>
<b>O QUE</b>	<b>QUEM</b>	<b>ONDE</b>	<b>QUANDO</b>	<b>POR QUE</b>	<b>COMO</b>	<b>QUANTO</b>
Maior gama de produtos a pronta entrega	Gisele e Jessica	Na Choco'Gi	Em um período de 1 ano.	Para satisfazer melhor os clientes que precisam de produtos na hora e não por encomenda	Preparando mais produtos durante o dia para as vendas	Investimento, com custo médio
Indicação de Localização placa/cartaz perto da entrada	Gisele e Jessica	Na Choco'Gi	Em um período de 8 meses	Para uma maior visibilidade da loja e posteriormente o conhecimento da mesma para quem não conhece e em decorrência aumentar as vendas	Providenciando as matérias necessários para a execução	Investimento com baixo custo (de R\$500,00 à R\$1.500,00)
Abrir um café até 2021 com espaço interno maior	Gisele e Jessica	Na Choco'Gi	Em um período de três anos	Para atender os clientes num espaço maior e poderem consumir os produtos no próprio local	Com um planejamento financeiro e aumento das vendas para conseguir os recursos necessários	Investimento elevado, com alto custo

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Segue o quadro abaixo com os resumos dos pontos fortes e sugestões para potencializar:

Quadro 9 – Resumo dos Pontos Fortes

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Ações de Fortalecimento</b>	<b>Impactos e Potencialidades</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Justificativa</b>
<i>Criatividade e inovação</i>	Permanecer atualizado com as novidades e tendências	Oferecer produtos diferenciados aos clientes, se destacando diante dos concorrentes	É viável, com poucos custos	Aumento da satisfação dos clientes
<i>Ambiente Aconchegante</i>	Manter um ambiente limpo, organizado e decorado para receber os clientes com conforto	Clientes mais confortáveis com o ambiente com motivados a vir até a loja	É viável, com poucos custos	Maior motivação para os clientes irem até a loja, permanecendo por mais tempo nela
<i>Atendimento ao cliente</i>	Continuar atendendo a todos com simpatia, educação e conhecimento sobre os produtos	Deixar o cliente informado e motivado para a compra dos produtos	É viável, sem custos.	Incentivo ao cliente com comunicação

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Segue o quadro abaixo com os resumos dos pontos fracos e sugestões para melhorias:

Quadro 10 – Resumo dos Pontos Fracos

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Causas</b>	<b>Ações</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Justificativa</b>
<i>Espaço Físico</i>	Falta de recursos no momento	Investir no espaço físico a partir de um planejamento de uso dos recursos	É viável, com alto custo	Conforto para seus clientes, com um ambiente amplo, para o melhor atendimento
<i>Localização</i>	Sala comercial distante do centro com a fachada pouco visível	Identificação maior da entrada da loja	É viável, com alguns custos	Mais visibilidade da loja, trazendo o interesse das pessoas a entrem na mesma

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## Indicadores para avaliar desempenho

O Indicador é fundamental para as empresas, mantendo o controle sobre os pontos de avaliação em questão, obtendo informações essenciais sobre a geração de resultados das estratégias expostas, sabendo-se que é um auxílio para medir o desempenho do mesmo.

Quadro 11 - Especificação dos Indicadores de desempenho para a Empresa

FATOR	
<i>Administração Geral</i>	❖ Divulgação
<i>Financeiro</i>	❖ Fluxo de caixa
<i>Área De Operações</i>	❖ Compras
<i>Recursos Humanos</i>	❖ Capacitação

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Na Administração Geral é destacada a divulgação, pois é de suma importância avaliar o desempenho deste meio sabendo como está a divulgação através das rádios, redes sociais como *Facebook* e *Instagram*, panfletos e afins, qual tem um desenvolvimento maior que traz mais resultados e aquele que não se desempenha como o esperado e buscar uma solução que mais se adequa para a empresa.

O fluxo de caixa, formado pelas entradas e saídas, contas a pagar e contas a receber exerce um papel vital para o andamento da empresa, pois por meio dela é possível se tomar decisões e ter uma direção sobre o que é viável investir com os recursos disponíveis.

Nas compras é necessário analisar as condições da empresa, observando se é viável a compra de algo novo, buscando fornecedores com custo mais baixo, e priorizando os produtos principais ou os que estão em falta, para isso é preciso verificar o estoque e a parte financeira da mesma.

A Capacitação estando presente na área de Recursos Humanos, tem por objetivo a busca de novos conhecimentos para se adquirir na empresa, no caso do ramo alimentício para obter novas receitas com sabores diferenciados, desta forma trazendo novidades para seu público, chamando atenção de novos clientes e cada vez mais se destacando no mercado, e se posicionando à frente dos concorrentes.

Vale ressaltar o quão grande é a importância da avaliação desses indicadores avaliando o desempenho dos mesmos, a empresa se beneficia deste meio, para se manter forte no mercado, enfatizando o que já traz resultados e buscando o melhor desempenho para os pontos que não trazem efeitos positivos, assim facilitando o desenvolvimento da empresa no ramo que exerce.

## 7 CONCLUSÃO

Por meio do estudo bibliográfico e atual feito sobre o tema do ramo alimentício, obteve-se a análise sobre o mesmo. A população está cada vez mais preocupada com a saúde, se dedicando e esforçando-se para ter uma melhor qualidade de vida, em busca de alimentos naturais e saudáveis. A Choco'Gi atende esta demanda, oferecendo a todos tudo aquilo que almejam, destacam-se os famosos *low carb*, que são pequenos chocolates feitos com menos gordura e carboidratos, resultando em um alimento saboroso e mais saudável.

Em relação ao primeiro objetivo, que é identificar o diagnóstico estratégico referente ao processo de planejamento da empresa, acredita-se que foi alcançado por meio de pesquisas e visitas feitas na organização, direcionados a observar e destacar pontos de melhorias, e identificação de gargalos, para que se almeje o melhor resultado.

O segundo objetivo é verificar os setores a serem melhorados, em relação de seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Pode-se perceber que as pessoas visitam a empresa não somente pela variedade de produtos oferecido, mas também pelo ótimo atendimento que a mesma visa. O que deve ser apurado é a estruturação, pois a mesma possui um espaço muito pequeno para recepcionar seus clientes. Outro ponto a ser melhorado é a identificação da empresa, onde se localiza não há placas, dificultando assim o encontro da loja. E por fim destacamos que a empresa não possui produtos a pronta entrega, onde acabam muitas vezes perdendo para a concorrência.

O terceiro objetivo, é sugerir ações estratégicas, propondo um modelo de método estruturado, baseado no diagnóstico realizado, identificou-se a missão, visão e valores que a mesma ainda não possuía, juntamente com os objetivos determinados para a empresa.

Para haver uma recepção mais adequada para todos os clientes potenciais que os visitam, é necessária uma expansão neste setor, proporcionando um ambiente mais agradável e receptivo, onde não seja necessário à espera do cliente do lado de fora da loja para ser atendido, e ainda utilizar meios de identificação da loja através de placas, banners entre outros. A Choco'Gi é uma empresa que possui uma quantidade bem relevante de encomendas, em relação a pronta entrega a instituição agirá muito mais rápido, simples e prático, desta forma ganhara um maior

espaço no mercado que ainda por vir, garantindo ser bem vista e forte neste segmento que se desenvolve cada vez mais.

Por fim, ressalta-se que foi concluído este planejamento estratégico que ficará como um início dos registros das ações estratégicas que a empresa poderá implementar daqui para a frente, aprimorando-o e fazendo uso do mesmo para seu crescimento.

## REFERÊNCIAS

- BLOG ASSAÍ. Saiba como o mercado de doces se tornou uma opção para os empreendedores, ago. 2017. Disponível em: <http://www.assai.com.br/blog/conteudos-de-negocios/mercado-de-doces-cresce/> Acesso em: 30 maio. 2018.
- CAMPOS, Rômulo. Publicação de artigos científicos. Prática da Pesquisa, out.2016. Disponível em : <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/plano-de-acao-a-estrategia-transformada-em-pratica/99121/>>. Acesso em: 2 abril, 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KLEIN, Vitor Alberto. **Qual importância de um diagnóstico organizacional?** fev. 2010. Disponível em: <<https://vitoralbertoklein.wordpress.com/2010/02/26/qual-a-importancia-de-um-diagnostico-organizacional/> > Acesso em: 08 abr. 2018.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: Conceitos, conteúdos e casos selecionados**. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, Frederico Dias. Análise de Mercado, set, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/capitulo-05-analise-de-mercado/25305/>. Acesso em: 22 maio, 2018.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**: 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Eduardo. **Controle e avaliação do planejamento estratégico**, out. 2006. Disponível em: <<https://www.zemoleza.com.br/trabalho-academico/humanas/administracao/controle-e-avaliacao-do-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

PERILLO, Mara. **Importância do diagnóstico organizacional**, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-diagnostico-organizacional/32141/>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichamnn& Affonso Editores, 2004.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão Estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014.

SERTEK, Paulo. **Administração e Planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.

SERTEK, Paulo; MARTINS, Tomás Sparano; GUINDANI, Roberto Ari. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba/PR: Ibpex, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.