

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANGÉLICA SCARPARI MACHADO**

**PLANO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO  
NO MUNICÍPIO DE ARARANGUÁ/SC**

**CRICIÚMA**

**2023**

**ANGÉLICA SCARPARI MACHADO**

**PLANO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO  
NO MUNICÍPIO DE ARARANGUÁ/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Bacharelado no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos

**CRICIÚMA**

**2023**

**ANGÉLICA SCARPARI MACHADO**

**PLANO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO  
NO MUNICÍPIO DE ARARANGUÁ/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharela, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 20 de novembro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. (ª) Ana Paula Silva Dos Santos – Ma. - (UNESC) - Orientador

Prof. (ª) Luana Cardoso – Ma. - (UNESC)

Prof. (º) Anderson Corrêa Benfatto – Me. - (UNESC)

## **AGRADECIMENTOS**

Com a graça de Deus e a intercessão de Nossa Senhora Aparecida, gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos aqueles que tornaram possível a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Primeiramente, expresso minha imensa gratidão a minha orientadora Ma. Ana Paula Silva dos Santos, que aceitou a estar ao meu lado nesse período, onde seu apoio e conhecimento foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. Seu auxílio e orientação foram fundamentais, sou imensamente grata por sua paciência, dedicação e ensinamentos. Além de orientadora, se mostrou uma grande amiga em um momento desafiador da minha vida.

Agradeço aos meus pais pelo dom da vida e à minha família. O apoio incondicional, encorajamento e compreensão que vocês me proporcionaram ao longo desses anos foram a base fundamental para alcançar este objetivo. Sem vocês, nada disso seria possível. Mas em especial minha mãe de coração Marlene de Carvalho Viegas e minha irmã Andreza Scarpari Machado expresso minha gratidão mais profunda por sempre estarem me incentivando e acreditando em mim.

Além disso, gostaria de agradecer aos meus colegas Tamara Dagostin Menegali, Matheus Kroeff Giacomo, Eryca Souza da Silva e Henrique de Mattia Costa que estiveram ao meu lado nessa jornada acadêmica. Suas trocas de experiências, debates e apoio foram essenciais para meu crescimento acadêmico e pessoal.

Gostaria de manifestar minha profunda gratidão a todos os professores do curso, cujos ensinamentos foram fundamentais ao longo da minha jornada acadêmica. Em particular, quero expressar meu agradecimento especial ao Professor Anderson Corrêa Benfatto. Para além de seu papel como professor, ele se mostrou um grande amigo, oferecendo apoio constante que desempenhou um papel crucial em minha vida.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. Cada pessoa que de alguma forma colaborou merece meu reconhecimento e gratidão.

Este TCC é o resultado de um esforço coletivo, e a cada um de vocês, expresso meu sincero agradecimento. Este não é apenas o meu trabalho, mas um reflexo da dedicação, apoio e colaboração de muitos.

**“Quando tudo parecer dar errado em sua vida, lembre-se que o avião decola contra o vento, e não a favor dele.”**

**Henry Ford.**

## PLANO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO NO MUNICÍPIO DE ARARANGUÁ/SC

Angélica Scarpari Machado<sup>1</sup>

Ana Paula Silva dos Santos<sup>2</sup>

**RESUMO:** O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental no posicionamento de uma empresa, pois destaca suas vantagens e almeja reduzir suas fraquezas. Desta forma a pesquisa objetiva desenvolver um planejamento estratégico em uma pequena empresa do agronegócio no município de Araranguá/SC. Para o alcance do objetivo utilizou-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso. Foi aplicado uma entrevista com o casal de proprietário e sua filha, que atua na empresa, de forma complementar uma aplicação de um questionário com os clientes, conferências de registros da organização e acompanhamento de todo o processo da empresa. A partir disso foi criado um diagnóstico onde nota-se que a empresa se destaca pela qualidade de seus produtos, superando a sua concorrência, com ênfase na segurança dos produtos e compromisso com o atendimento ao cliente, a fim de continuamente fidelizá-los. Porém ela possui uma alta dependência da venda para uma cooperativa, o que resulta em perdas significativas devido aos preços ser fixado pela cooperativa. Além disso a empresa enfrenta um desafio relacionado à falta de engajamento em suas estratégias de publicidade, o que pode dificultar a comunicação eficaz com seu público-alvo. Visto que a empresa possui uma dependência alta com a cooperativa, foi posto como objetivo estratégico a migração durante um período de cinco anos, para a utilização toda a sua matéria prima na transformação, ou seja, agroindústria e não mais revenda.

**PALAVRAS – CHAVE:** Planejamento Estratégico. Posicionamento. Leite. Agronegócio. Agroindústria.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 – Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo Barney e Hesterly (2011), o processo de gestão é um conjunto contínuo de análises e escolhas para aumentar a expectativa de uma boa estratégia e gerar vantagem com isso. A estratégia inicia quando a empresa consegue traçar sua missão, onde a organização poderá projetar uma trajetória a longo prazo. Com isso, se o negócio tiver uma sequência de escolhas pontuais e estratégicas, vão conseguir se destacar no mercado e no seu segmento.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



É necessário um planejamento estratégico para a empresa ter um resultado qualificado a longo prazo, por meio disso e de metas estabelecidas, a entidade definirá aos colaboradores um método eficaz para contribuir com os resultados da instituição. A empresa precisa estabelecer etapas, onde irá planejar as suas ações, focar nos seus objetivos e desempenhos. Assim terá uma estrutura para poder traçar as metas e conseguir construir um futuro do negócio, alcançando seus objetivos gerais e planejando o futuro da mesma (Mintzberg *et al.*, 2006).

Além disso, Barney e Hesterly (2011) destacam que as instituições precisam conquistar seu público para poder se manter em destaque na sua atuação, pois se a empresa conseguir vincular algum fator chave ao seu produto, onde o cliente possa analisar que aquilo é algo que ele não pode ficar sem a entidade irá evoluir para uma realização de sua estratégia, tendo como resultado a obtenção de lucros. Mas nem sempre é fácil vincular as metas, objetivos e caminhos de sucesso, devido a competição que tem em volta da empresa, assim sua melhor proposta sempre precisa estar em desenvolvimento para conseguir uma vantagem competitiva.

Para as pequenas empresas atingirem esse resultado elas precisam adotar uma abordagem mais simplificada em relação ao planejamento estratégico. Isso envolve uma identificação clara dos objetivos da organização e a definição de ações práticas para alcançá-los. Onde os gestores têm que se comprometer com essas atividades e que haja uma cultura de engajamento e colaboração entre os colaboradores da empresa. Dessa forma, será possível obter um plano estratégico mais efetivo, que possa ser facilmente implementado e gerar resultados positivos para a organização. Almeida (2010) mostra que as pequenas e grandes empresas precisam ter um planejamento estratégico simplificado, onde os gestores estão mais ligados às atividades rotineiras dela, com isso todos precisam se comprometer com as atividades para poder de fato realizar esse planejamento traçado pela organização. Nesse contexto depara-se com o seguinte questionamento: Como desenvolver um planejamento estratégico em uma pequena empresa do agronegócio?

Portanto, o objeto principal deste trabalho baseia-se em desenvolver um planejamento estratégico em uma pequena empresa do agronegócio no município de Araranguá/SC. Para o alcance do objetivo geral tem como objetivos específicos: (1) Diagnosticar o ambiente que a empresa está; (2) Compreender o posicionamento estratégico adotado pela empresa; (3) Propor um plano de ação para a empresa.

O planejamento estratégico pode compreender as tomadas de decisões das empresas e traçar seus objetivos. Portanto, esse planejamento surge por meio de procedimentos para entendimento de dados que a organização possui, assim diversificar as metas e objetivos organizacionais (Padoveze, 2013). A realização do trabalho se justifica pela atual necessidade que a empresa possui para ter um planejamento e aumentar seu faturamento. Onde, o ponto principal do objeto de estudo é organizar ou criar um planejamento estratégico, ajudar a traçar metas, para que o negócio possa estar preparado e estruturado para qualquer fator externo.

Na esfera social, pode-se ver a importância do planejamento estratégico nas organizações, onde uma boa estrutura e um bom planejamento estratégico faz com que a empresa tenha uma movimentação na sua economia. Independentemente de serem pequenas ou grandes, além de conseguirem se manter nos cenários, vão conseguir aumentar seu negócio, contribuindo para o desenvolvimento econômico da sociedade. Assim, com a criação de um planejamento e a implantação dele, a empresa pode aumentar a produtividade, gerar empregos e mover a economia da região onde ela está inserida.



O estudo busca organizar um planejamento estratégico, trazendo peculiaridades da organização para aumentar suas vendas. A pesquisa científica contribui para os resultados do estudo relacionados ao planejamento estratégico. A aplicação dos princípios científicos da gestão estratégica e da análise de dados permite avaliar a eficácia do plano proposto, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas em outras organizações. A pesquisa integra teoria e prática e contribui para o avanço do conhecimento na área de gestão empresarial.

A composição deste trabalho inicia pela introdução, que irá fazer uma pequena contextualização e mostrar a problematização do tema trabalhado. Na segunda seção é composta pela fundamentação teórica onde serão apresentados o embasamento teórico da pesquisa, e a terceira seção apresentará a análise dos resultados encontrados no estudo e as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO

De acordo com Mintzberg, Aklstrand, Lampel (2010), as escolas de pensamento estratégico oferecem diversas perspectivas relacionadas ao funcionamento organizacional. Elas abrangem a Escola do Design, que atribui ênfase ao planejamento formal; a Escola do Planejamento, que se concentra na análise e formulação estratégica; a Escola do Posicionamento, que busca alcançar uma posição competitiva única; a Escola do Empreendedorismo, que destaca a importância da visão e da ação empreendedora; e a Escola Cognitiva, que explora os processos mentais dos tomadores de decisão. Essas escolas fornecem uma diversidade de abordagens estratégicas que os gestores podem adaptar às necessidades específicas de suas organizações.

### 2.1 DESIGN

O design estratégico é uma abordagem para criar e sustentar vantagem competitiva, utilizando o processo criativo para integrar as necessidades dos clientes, as capacidades da organização e as realidades do mercado. Ele oferece uma nova perspectiva para entender e resolver problemas, incorporando múltiplas disciplinas, incluindo gestão, design, tecnologia e inovação (Mintzberg, Aklstrand, Lampel, 2010).

Nesse raciocínio se encontra a teoria de Mintzberg *et al.* (2006), onde destaca as cinco definições de estratégia, também conhecida como 5 Ps, ou seja, plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Esses pontos são fundamentais para as atividades do gerente como interconectadas e essenciais para alcançar o melhor da organização. Esse modelo oferece uma compreensão abrangente das múltiplas tarefas enfrentadas pelos gerentes e como elas estão inter-relacionadas. Com isso, é possível entender essas definições de estratégia e sua interconexão, contribuindo para uma visão mais ampla e integrada da estratégia e seu papel nas organizações.

Ainda nesta linha de pensamento pode-se ressaltar o processo de planejamento organizacional trazido pelos 5 Ps de Mintzberg *et al.* (2006). Os 5 Ps incluem o Planejamento, que envolve a definição de objetivos, estratégias e planos de ação para alcançar esses objetivos. A Preparação inclui a identificação e alocação de recursos, como pessoas, orçamento e tecnologia, para implementar os planos de ação. Os Padrões referem-se ao estabelecimento de rotinas e procedimentos para gerenciar o fluxo de trabalho e garantir a eficiência. O Posicionamento envolve a tomada de decisões sobre a alocação de recursos e a escolha da estrutura organizacional mais adequada para alcançar os objetivos. Por fim, a Perspectiva



refere-se à compreensão das mudanças externas ao ambiente organizacional e a adaptação das estratégias e planos de ação para lidar com essas mudanças.

Assim, compreender as interconexões entre as atividades do gerente, as definições de estratégia e o processo de planejamento organizacional é indispensável para uma abordagem eficaz na criação e sustentação da vantagem competitiva de uma organização. O design estratégico pode ajudar a integrar essas perspectivas e aprimorar a capacidade das organizações de lidar com desafios complexos em um ambiente em constante mudança (Mintzberg *et al.*, 2006).

Onde a empresa desenvolve várias ações visando alcançar seus objetivos, caracterizando-as como estratégias pretendidas. Posteriormente a empresa seleciona somente as que são mais importantes, essas conhecidas como estratégias deliberadas. As Estratégias que foram “descartadas” se classificam como estratégias não realizadas, porém a empresa pode ter imprevistos no meio de sua trajetória e ter que criar estratégias particulares a situações que é classificado como estratégia emergente, por fim, as duas estratégias implementadas são chamadas de estratégias realizadas (Mintzberg, Aklstrand, Lampel, 2010).

Além do processo de planejamento, outro meio para a empresa conseguir um registro de desempenho e qualidade destaca-se a estratégia de Porter (2004), onde o autor apresenta cinco forças. Essas forças incluem a rivalidade entre concorrentes existentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos. Essa análise permite entender o ambiente competitivo, identificar pressões e ameaças, e desenvolver estratégias para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, adaptando-se às demandas do mercado e antecipando mudanças para alcançar uma posição estratégica favorável.

E para compreender o ambiente em que uma empresa atua, é necessário analisar tanto o contexto externo quanto o interno. O ambiente externo é composto por fatores que estão fora do controle da empresa, como aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e culturais que influenciam o mercado em que a empresa atua também conhecido como macroambiente. Já o ambiente interno, conhecido como microambiente, é formado pelos fatores internos da empresa que afetam sua capacidade de atender às necessidades dos clientes, como fornecedores, concorrentes, clientes, intermediários de marketing e outros públicos que interagem com a empresa (Kotler; Armstrong, 1993; Kotler; Keller, 2012).

A importância de cooperar e colaborar com os atores do microambiente garante a qualidade e a disponibilidade dos recursos necessários para a empresa. Ressalta-se a abordagem estratégica em relação aos concorrentes, reconhecendo suas forças e fraquezas e identificando oportunidades de diferenciação e vantagem competitiva. Essa compreensão e a gestão eficaz são fundamentais para a criação de valores para os clientes e para o sucesso empresarial a longo prazo (Kotler; Kotler, 2012).

De acordo com Kotler e Armstrong (1993), as forças externas do ambiente de negócios têm um impacto significativo nas empresas e influenciam sua operação e relação com clientes e concorrentes. Eles destacam que o macroambiente é formado por fatores demográficos, econômicos, políticos, culturais, tecnológicos e ambientais, que afetam de maneira geral a empresa. Onde é preciso que elas avaliem o cenário constantemente, a fim de se adaptar e responder às mudanças e tendências do ambiente externo.

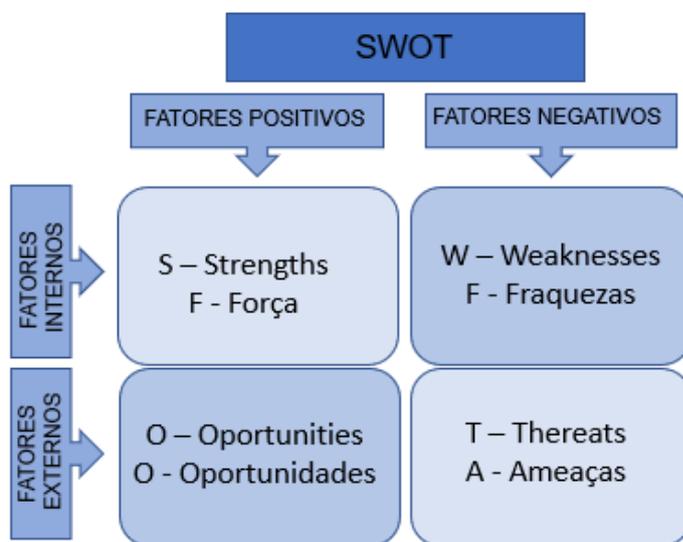


Com isso, pode-se também destacar o ambiente competitivo, que é formado pelas empresas que oferecem produtos ou serviços semelhantes. A prática regular de monitorar a concorrência é indispensável para ajustar as estratégias de marketing de acordo com o meio. Onde ressalta a importância das forças sociais e culturais do macroambiente, considerando as mudanças nas preferências e valores dos consumidores e tendências culturais que podem afetar as estratégias de marketing da empresa (Kotler; Kotler, 2012).

Pode-se ver com Kotler e Armstrong (1993) e Kotler e Keller (2012), que a empresa entenda a importância de monitorar constantemente o macroambiente e o ambiente competitivo, para que a ela possa se adaptar as mudanças e tendências externas para manter a sua competitividade no mercado. Como elas não podem controlar essas forças do macro ambiente, precisam estar preparadas e cientes para lidar com essas mudanças que elas trazem.

Uma forma de análise utilizada no planejamento estratégico é o diagnóstico por meio da matriz SWOT. Essa ferramenta desempenha um papel para a identificação e avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização ou projeto. Com a matriz SWOT, é possível obter uma compreensão abrangente da situação atual, o que contribui para a formulação de estratégias eficazes no contexto do planejamento estratégico. Essa técnica permite analisar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de uma organização, tornando-se uma ferramenta valiosa para o planejamento estratégico (Oliveira, 2004).

Figura 1 – Análise de SWOT



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

De acordo com Oliveira (2004), a análise SWOT é amplamente utilizada como uma das principais ferramentas para avaliar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, bem como os pontos fortes e fracos internos de uma organização. Essa análise desempenha um papel na formulação de estratégias empresariais. Onde pode-se usar essa ferramenta como forma visual de apresentar as informações levantadas pela análise, facilitando a identificação das relações entre os fatores internos e externos.

Além disso, Mintzberg, Aklstrand, Lampel (2010), explica que essa é uma ferramenta para o uso no planejamento estratégico. Ela é útil para avaliar a posição



estratégica de uma empresa, levando em consideração o seu ambiente externo e interno. Porém eles argumentam que ela pode ser superficial e limitada e sugerem a necessidade de uma análise mais aprofundada e integrada para se obter uma visão completa da estratégia de uma organização.

## 2.2 - PLANEJAMENTO

Planejamento estratégico é um processo de gerenciamento que ajuda as empresas a encontrarem suas metas e objetivos e a criarem planos para alcançá-los. Onde esse planejamento necessita uma análise do ambiente que a empresa se encontra, seja ele interno ou externo, para assim ter uma definição clara de sua missão e atingir seus objetivos por meio de uma criação de estratégias identificando as ameaças e as oportunidades do cenário. Porém, as empresas precisam revisar e se atualizar frequentemente esse plano, para que possam se adaptarem às mudanças mediante o cenário que se encontrarem, para estarem competitivos no mercado (Kotler; Armstrong, 1993). De forma semelhante as grandes empresas, mesmo que de modo informal, as pequenas empresas costumam passar por diversas etapas, incluindo a definição de objetivos, diagnóstico para alcançá-los, tomada de decisão/ação para enfrentar a concorrência e manter sua posição no mercado (Andrade, 2012).

Segundo Barney e Hesterly (2011), para manter o foco, as metas e os objetivos das empresas a missão, visão e valores precisam ser alinhado com a estratégia da empresa, pois fornecem uma orientação clara e objetiva para a equipe, porém elas devem ser complementadas por outras ferramentas de gestão, para definição de metas, monitoramento e avaliação contínua do desempenho e tomada de decisões estratégicas.

Uma ferramenta que pode ajudar na implementação da estratégia de forma mais eficiente e eficaz é a 5W2H, onde ela garante que as atividades necessárias sejam realizadas no tempo certo, com a alocação adequada de recursos e com clareza sobre as responsabilidades de cada membro da equipe. Essa ferramenta é uma técnica simples e eficiente que auxilia na identificação dos elementos fundamentais de um projeto ou plano de ação (Andrade, 2015).

Para a utilização dessa ferramenta é preciso responder sete perguntas básicas: *What* (o que será feito), *Why* (porque será feito), *Where* (onde será feito), *When* (quando será feito), *Who* (quem fará), *How* (como será feito) e *How much* (quanto custará). Ao responder a essas perguntas, é possível identificar com clareza as atividades que precisam ser realizadas para implementar a estratégia, quem será responsável por cada atividade, quando cada atividade será realizada, onde será realizada e quanto custará (Andrade, 2015).

Além desses pontos, o planejamento estratégico atua para a criação de novos espaços de mercado inexplorados, onde as empresas podem prosperar sem enfrentar a concorrência direta e intensa. Onde requer uma análise aprofundada do mercado, dos clientes, dos concorrentes e das tendências futuras, para identificar oportunidades de inovação. Assim a corporação precisa pensar fora da caixa e de desafiar as suposições convencionais, a fim de criar um mercado com uma proposta de valor única e inovadora (Kim; Mauborgne, 2005).

## 2.3 POSICIONAMENTO

A Escola de Posicionamento, também conhecida como escola de estratégia do posicionamento, é uma das várias abordagens no campo da estratégia empresarial. Essa escola enfatiza a importância de posicionar a organização de forma única e favorável em relação aos concorrentes no mercado (Mintzberg, Aklstrand, Lampel (2010).

Para Porter (2004) a estratégia de liderança em custo visa alcançar uma posição de liderança no mercado por meio da redução de custos em todas as áreas da empresa, enquanto a estratégia de diferenciação busca destacar-se no mercado por meio da oferta de produtos ou serviços exclusivos e diferenciados. A estratégia de foco concentra-se em um nicho específico do mercado, visando atender às necessidades desses clientes de forma mais eficaz do que os concorrentes.

É necessário inovar e criar espaços de mercado onde a concorrência é irrelevante e a demanda é ampliada, garantindo a viabilidade financeira do modelo de negócios. Embora tenha desafios, a estratégia do Oceano Azul é uma abordagem que incentiva as empresas a irem atrás de novas oportunidades de mercado se afastando de competições em mercados saturados, isso pode trazer benefícios significativos para as empresas, como o aumento de receita, lucro e participação de mercado, gerando benefícios para a sociedade por meio da oferta de novos produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos dos consumidores (Kim; Mauborgne, 2005).

Por outro lado, segundo Porter (2004), uma empresa precisa encontrar uma posição única no mercado onde possa se defender contra a concorrência, por meio do desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Onde a escolha da estratégia correta é um passo para a competitividade da empresa e que ela deve evitar ser tudo para todos, concentrando-se em um mercado específico e construindo uma vantagem competitiva sustentável nessa abordagem. Ou seja, uma empresa precisa escolher cuidadosamente a estratégia a que melhor se adequa às suas capacidades e recursos e que permitirá que ela se destaque no mercado. Uma opção para poder estar à frente do seu mercado é por meio de uma das três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Ademais, ele ressalta que a vantagem competitiva não pode ser alcançada apenas com as estratégias genéricas, mas sim por meio de uma análise cuidadosa da indústria e dos concorrentes, a fim de identificar as características únicas da empresa e do setor em que atua. A partir disso, é possível desenvolver uma estratégia que seja única e possa ser defendida contra a concorrência.

## 2.4 BUSCA SISTEMÁTICA: ESTUDO CORRELATOS

Para análise do estudo e com o objetivo de obter um conhecimento mais aprofundado sobre planejamento estratégico, foram examinados 10 artigos selecionados a partir das bases SPELL, Busca Avançada - Pesquisa | SciELO e Google Acadêmico. A obtenção desses artigos envolveu a aplicação de filtros de pesquisa nas referidas bases.

Na plataforma SPELL, a pesquisa por "planejamento estratégico" resultou em 217 artigos, dos quais apenas 14 se encaixam no critério de estudo de caso e, destes, somente 2 se relacionaram com pequenas empresas.

Na Busca Avançada - Pesquisa | SciELO, a pesquisa por "planejamento estratégico" resultou em 368 artigos, dos quais 49 atenderam ao critério de estudo de caso e apenas 1 estava relacionado a pequenas empresas.

No Google Acadêmico, a busca por "Artigo científico planejamento estratégico estudo de caso em pequenas empresas" retornou 62.000 resultados. Após a aplicação de filtros com base nas características desejadas, foram selecionados 1 artigo de 2023, 4 de 2022 e 2 de 2019. O Quadro 1 apresenta os artigos encontrados:

Quadro 1 - Dados dos artigos

Nº	BASE	AUTOR	ANO	OBJETIVO GERAL
01	Spell	Sionésio Correa De Souza; Sidnei Vieira Marinho	2014	Analisar a viabilidade de implantação do planejamento estratégico em uma pequena empresa com base no <i>Balanced Scorecard</i> .
02	Spell	Juliane Nascimento Quadros; Sara Schafer Segatto; Andreas Dittmar Weise; Carina Cipolat; Djalma Dias Silveira; Lisia Rosiski Weber	2012	Aplicar um modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido para a pequena empresa
03	Busca Avançada a Scielo	Paulo Antônio Zawislak; Luis Felipe Nascimento; Thaise Graziadio	1998	Testar as características de um instrumento de gestão estratégica em uma empresa de médio porte, fabricante de autopeças no Estado do Rio Grande do Sul.
04	Google Acadêmico	Natalie Bertoncello Borges Da Silva	2019	Desenvolver uma proposta de planejamento estratégico em uma microempresa prestadora de serviços de manutenção automotiva situada no município de São Paulo
05	Google Acadêmico	Jocely Santos Caldas Almeida; Sarah Silva Oliveira	2019	Compreender como a implantação do planejamento estratégico influenciou no desempenho e crescimento do Laboratório Estrela.
06	Google Acadêmico	Carlos Eduardo De Carvalho Soares	2022	Um estudo de caso com a finalidade de desenvolver o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) como ferramenta de gerenciamento estratégico da empresa
07	Google Acadêmico	Nayran Daniel De Brito Leal	2022	Analisar os resultados após a implantação da ferramenta 5W2H na empresa "Restaurante e Lanchonete Pensamento"
08	Google Acadêmico	Lucas Afonso Domingos	2022	Apresentar a importância e a aplicabilidade das ferramentas do Planejamento e Controle da Produção (PCP) por meio de um estudo de caso.
09	Google Acadêmico	Daiana Cristina Padilha; Victória Isidro Lacerda; José Celso Sobreiro Dias	2022	Ajudar o salão a se planejar para o futuro, tendo em vista seu crescimento no mercado.
10	Google Acadêmico	Jamile Gomes Fazolo	2023	Propor a remodelagem do modelo de negócio, com base na metodologia Canvas, de uma Cervejaria Artesanal afetada pela pandemia.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para facilitar identificação dos trabalhos foi feita a seguinte nomeação: na base SPELL nomeado "01" para o trabalho (Souza; Marinho, 2014), "02" QUADROS *et al.*, 2012, "03" (Zawislak *et al.*, 1998), da base Busca Avançada - Pesquisa | SciELO, e do base de dados do Google acadêmico foram o "04" (Silva, 2019), "05" (Almeida; Oliveira, 2019), "06" (Soares, 2022), "07" (Leal, 2022), "08" (Domingos, 2022), "09" (Padilha *et al.*, 2022) e "10" (Fazolo, 2023).

Quadro 2 - Ferramenta de diagnóstico plano de ação x objetivos

Nº	Ferramenta de Diagnóstico	Plano de ação	Qual o objetivo
01	Criou um <i>Balanced Scorecard</i>	Medir o de desempenho na organização.	Criar ações que visem a melhoria desses atributos e aprimorar o seu planejamento estratégico de forma mais eficiente.
02	Análise SWOT	Traçar os objetivos, metas e ações.	Controlar as atividades administrativas, buscando eliminar desperdícios de qualquer natureza.
03	Algumas etapas do Planejamento Estratégico	Capturar o melhor cenário de desenvolvimento de sua tecnologia com relação à sua própria estratégia de negócios.	Reduzir os custos de transação na realização de projetos.
04	SWOT; 5W2H e Elaboração da missão visão e valores da empresa	Criaram missão visão valores, melhorar o gerenciamento, elaborar a base de dados dos clientes, melhorar a situação física, expansão no mercado de peças.	Desenvolver um planejamento estratégico em uma microempresa prestadora de serviço e administrar estrategicamente seu negócio para manter o empreendimento integrado ao mercado.
05	SWOT; Missão visão e valores da empresa	Potencializar os pontos fortes da empresa, neutralizar os pontos fracos, antecipar as ameaças e identificar oportunidades.	Projetar situações futuras podendo antecipar decisões a serem tomadas, prevenir ações impulsivas.
06	<i>Balanced Scorecard</i> e Implementação do BSC	Realizar reuniões entre o gestor e funcionários para o desempenho coletivo e individual da equipe e seus integrantes. Avaliar o BSC trimestralmente.	Aumentar a satisfação do cliente; a capacitação da equipe e a participação no mercado.
07	5W2W	Construção do plano de ação, um sistema de controle financeiro e suas operações.	Introduzir métodos para facilitar e ajudar a solucionar as dúvidas e os problemas financeiros da empresa.
08	Planejamento e Controle da Produção	Implementação de reuniões periódicas entre o setor e os técnicos responsáveis, adaptação do PCP, e planilha de controle.	Queda nas durações dos setups de moldes; tempo de máquina parada por mau funcionamento e melhoria significa na qualidade dos produtos.
09	SWOT, 5W2W, <i>Balanced Scorecard</i>		Com a aplicação das ferramentas pode-se ter uma melhoria do empreendimento.
10	Canvas, SWOT	Produção do cardápio harmonizado, criação de posts para mídias sociais, coworking da estrutura física e prestação de serviço no envase de latas e orçamentos do profissional Social Media e dos souvenirs.	Melhorar o desempenho do negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Artigo 01 criou um *Balanced Scorecard* (BSC) como sistema de medição de desempenho na organização, com isso a empresa consegue criar ações que visem a melhoria desses atributos e aprimorar o seu planejamento estratégico de forma mais eficiente. Porém não menciona no trabalho quais seriam essas ações (Souza; Marinho, 2014). No artigo 06 também foi criado um *Balanced Scorecard* para a empresa analisar a missão visão e valores da empresa. Além de criar ferramenta, fizeram a implementação do BSC, onde destacaram os pontos a serem melhorados e qualificados. O plano de ação que foi definido objetivou realizar reuniões entre o gestor e funcionários para o desempenho deles, avaliar o BSC trimestralmente para que seja



necessário realizar algum ajuste. Assim vão conseguir aumentar a satisfação do cliente; a capacitação da equipe e a participação no mercado (Soares, 2022).

No terceiro artigo foi feito uma análise do processo que a empresa trabalhava apenas com as fases do planejamento estratégico como por exemplo definição de metas e objetivos, análise dos ambientes para conseguir analisar o cenário que empresa está situada (Zawislak *et al.*, 1998).

Já no artigo 02 foi feito uma análise SWOT, para poder verificar a situação que a empresa se encontrava, com isso pode-se encontrar os pontos críticos que a empresa tinha que avaliar, assim traçar suas metas. Onde destacaram os objetos e quais seriam as ações para poder conseguir atingir (Quadros *et al.*, 2012). No artigo 04 além de analisar as ferramentas SWOT, foram aplicados o 5W2H e missão visão e valores. A partir disso puderam criar e melhorar o gerenciamento, elaborar a base de dados dos clientes, melhorar a situação física, expansão no mercado de peças, assim conseguir administrar estrategicamente o negócio e manter o empreendimento integrado ao mercado (Silva, 2019). No artigo 05 também foi analisado a ferramenta SWOT e missão, visão e valores da empresa, com isso a empresa consegue identificar os seus pontos fortes, neutralizar os pontos fracos, antecipar as ameaças e identificar oportunidades, assim conseguem projetar situações futuras prevenir as ações impulsivas e poupar tempo com discussões posteriores e evitar desalinhar o planejamento (Almeida; Oliveira, 2019).

Artigo 07 puderam observar a ferramenta 5W2H dentro da empresa, em vários aspectos onde foi listado como resultado a criação de um do plano de ação, um sistema de controle financeiro e suas operações e a padronização das atividades, gerando resultados satisfatórios e de relevante importância, assim podem introduzir métodos para facilitar e ajudar a solucionar as dúvidas e os problemas da empresa (Leal, 2022). O artigo 09 mostrou a utilização das ferramentas SWOT, 5W2H, *Balanced Scorecard*, porém destacam que a oportunidade para eles entenderem a importância da criação de planejamento estratégico e que à criação de um plano de ação seria possível com um estudo detalhado da postura dela. Assim a empresa conseguiria atingir os objetivos destacados (Padilha *et al.*, 2022). No artigo 10 foi trabalhado as ferramentas CANVAS e SWOT, assim pode mostrar durante a situação de pandemia o que os empreendedores poderiam fazer para conseguir melhorar seu desempenho no mercado, onde algumas das sugestões mostrada no trabalho começaram a ser colocadas em prática (Fazolo, 2023).

Artigo 8 traz um planejamento e controle da produção, onde conseguiu destacar que ele é fundamental para evitar as grandes perdas e desperdícios que podem ocorrer quando a atividade de controle é mal executada e planejada. Com isso puderam implementar reuniões periódicas entre o setor e os técnicos responsáveis, adaptação do Planejamento e Controle da Produção (PCP), e planilha de controle (Domingos, 2022).

Com base nas informações encontradas nos artigos, nota-se que a gestão estratégica é um meio para o alcance dos objetivos das empresas. Embora cada artigo utilize uma abordagem diferente, todos destacam a importância de ferramentas e metodologias para ajudar a empresa a entender sua situação atual, estabelecer metas e objetivos, criar planos de ação e monitorar o desempenho. Assim, pode-se ressaltar a importância de uma gestão estratégica eficiente para o êxito da empresa, sendo que ferramentas e metodologias desempenham um papel importante no auxílio ao alcance de seus objetivos. Cada artigo contribui de maneira única para essa visão global, ao fornecer perspectivas e abordagens diversas para atingi-la.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O desenvolvimento da pesquisa envolve a escolha e aplicação adequada de metodologias que possibilitam a coleta, análise e interpretação dos dados de forma precisa e coerente com os objetivos da pesquisa. Portanto, a metodologia adotada é um aspecto fundamental para a qualidade e validade dos resultados obtidos (Sordi, 2017).

Quanto ao problema, a pesquisa é de caráter qualitativo, porque esse método tem como característica fundamental o fato de o pesquisador ser o principal instrumento de coleta de dados. O objetivo dessa abordagem é entender o fenômeno estudado a partir da perspectiva dos sujeitos, interpretando o sentido e o significado das ações e das relações sociais (Beuren, 2008).

O trabalho é de caráter descritivo, pois o objetivo é descrever e identificar os principais problemas e desafios enfrentados pela empresa, bem como suas oportunidades para crescimento e desenvolvimento. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno. Já para Gil (2018), a pesquisa descritiva busca observar e registrar os fatos, sem que o pesquisador interfira ou manipule a situação estudada. Dessa forma, o uso de métodos descritivos pode ser uma ferramenta útil para entender melhor o fenômeno em questão.

Quanto a estratégia da pesquisa é um estudo de caso para compreender melhor as práticas de gestão de uma empresa de pequeno porte. Segundo Gil (2018), o estudo de caso é uma abordagem qualitativa que permite uma investigação detalhada de um fenômeno em seu contexto real, com o objetivo de compreender as particularidades e complexidades envolvidas.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETAS E ANÁLISE DE DADOS

O estudo de caso teve como propósito fornecer informações relevantes sobre uma pequena empresa familiar localizada em Araranguá. Esta empresa carece de um planejamento estratégico detalhado e mantém seus dados em cadernos de anotações. Para alcançar esse objetivo, foram empregados procedimentos de coleta de dados, que incluíram a aplicação de questionários aos clientes da empresa para conseguir compreender o ponto de vista deles, por meio de formulários do Google, tanto em formato impresso como *on-line* por meio de um QR Code visível em suas instalações. O questionário ficou disponível de 20 de agosto a 13 de setembro, recebendo 26 respostas, sendo que 12 foram em formato impresso e as demais *on-line*. Onde o mesmo não poderia ser entregue fisicamente se ele já tivesse respondido *on-line*.

Além disso, foram realizadas entrevistas com os proprietários e a filha nos dias 20 e 21 de agosto, abordando 14 tópicos e 32 perguntas predefinidas. No dia 29 de agosto, foi feito o acompanhamento do processo produtivo na sala de ordenha do leite, validando as informações obtidas nas entrevistas relacionadas aos cuidados. Em 2 de setembro, foi revisado o controle de contas e documentos da empresa, sugerindo a utilização de um aplicativo para facilitar a gestão das transações financeiras, onde precisou um novo deslocamento até a propriedade no dia 16 de setembro para o

auxílio nos preenchimentos com as informações do dia 01 de agosto até a presente data.

No mesmo dia que foi feito o auxílio com o aplicativo, foi preenchido com os proprietários uma planilha de orçamento e análise financeira para poder fazer a o plano de ação no período de 5 anos.

Os resultados conduziram ao desenvolvimento de um planejamento estratégico, que abrange recomendações para aprimorar os processos de negócios, fortalecer a fidelização de clientes e outras ações destinadas a aumentar a competitividade e a lucratividade da empresa.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA**

A trajetória da empresa teve início em 2008. Os entrevistados ressaltaram que a cultura de produção anterior, na qual atuavam não demonstrava ser altamente proveitosa. Custava muito dinheiro, especialmente porque eles precisavam de outras pessoas para ajudar. A possibilidade de mudança ocorreu quando a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI) começou a orientar os produtores a explorarem uma cultura mais diversificada na região.

Durante a greve dos caminhoneiros, o negócio enfrentou desafios significativos e tiveram problemas para se manter em funcionando. Nesse momento, viram a possibilidade da entrevistada 2 começar produzir os derivados, que tinha aprendido a fazer produtos em cursos, surgindo como uma oportunidade para auxiliar nas despesas. A percepção de que a expansão da produção de derivados poderia beneficiar o empreendimento levou os proprietários a decidirem, no final de 2022, pelo aumento dessa linha de produção.

Segundo os entrevistados, os membros da família envolvidos no trabalho desempenham papéis bem definidos. Pela manhã, o casal realiza as ordenhas, enquanto a tarde, essa tarefa é assumida por sua filha. A produção dos derivados ocorre após a ordenha matinal e ao longo da tarde, sob a supervisão da entrevistada 2. Além disso, o entrevistado 1 é o responsável pelo cuidado das vacas, encarregado de administrar tratamentos e medicamentos e realizar os procedimentos de inseminação quando necessário.

### **4.2 ATENDIMENTO E PROCESSO PRODUTIVO**

A empresa valoriza seus clientes como parceiros que permanecem fiéis ao longo do tempo. Eles apreciam tanto os elogios quanto as críticas construtivas dos clientes, pois entendem que muitas vezes as críticas podem ser produtivas. Quando recebem agradecimentos, expressam gratidão pela parceria estabelecida. Quando surgem críticas em relação aos produtos, compreendem que os gostos variam, e, como os produtos são padronizados, é impossível agradar a todos. Portanto, a empresa se esforça para atender aos pedidos personalizados de seus clientes, produzindo produtos sob encomenda.

Se porventura, um cliente recebe um produto diferente do solicitado, como um queijo com características diferentes, ou enfrenta algum problema com um doce que não atende às expectativas, a empresa prontamente realiza a troca do produto. A política da empresa é priorizar a satisfação do cliente, e eles estão dispostos a resolver qualquer problema que surja.



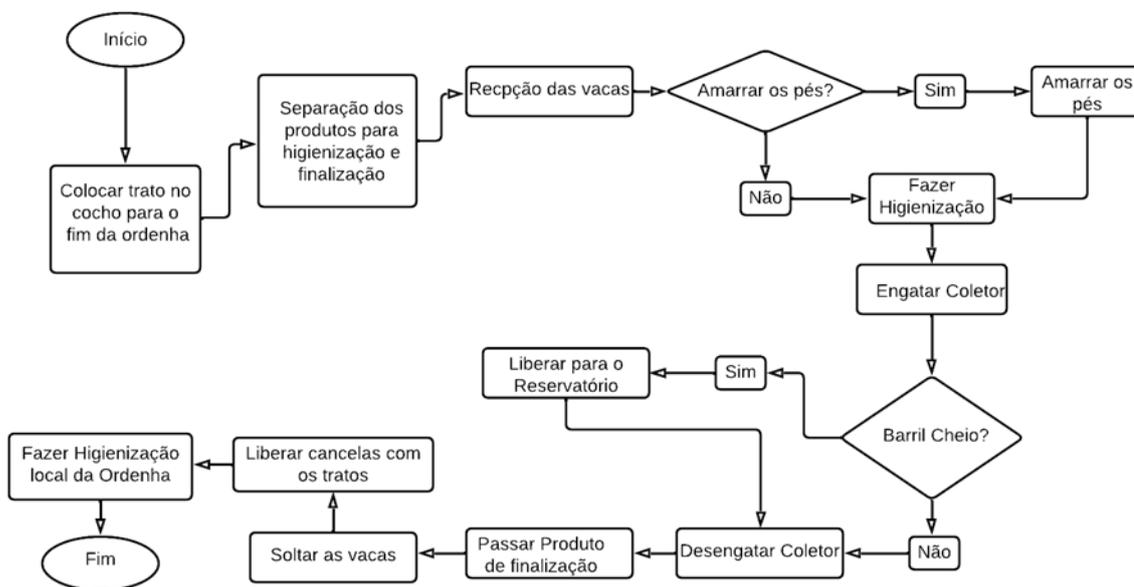
Apesar de lidar com avaliações positivas e negativas, a empresa está comprometida em melhorar constantemente. Seus produtos são feitos com ingredientes naturais e sem conservantes, algo que reflete em práticas como a troca de produtos, uma vez que a empresa assume esse risco para garantir a satisfação do cliente.

Para a realização de derivados de qualidade, uma das partes fundamentais é a qualidade do leite. Isso se refletiu nos cuidados com os animais e na manutenção das instalações. As camas em que as vacas se deitam são trocadas semanalmente, assegurando que estejam sempre limpas. Além disso, um produto específico é aplicado nos tetos das vacas após a ordenha, o qual elimina a maior parte das bactérias em apenas 30 segundos. Eles também fazem uso de papel toalha para limpar os tetos das vacas, com uma até três folhas, dependendo da necessidade.

O transporte do leite é uma operação minuciosa e é feito por meio de um sistema canalizado. Ao chegar no tanque resfriador, o leite passa por um coador descartável, assegurando que qualquer resíduo seja devidamente filtrado. Esse procedimento é uma precaução para evitar que resíduos remanescentes dos tetos das vacas, mesmo após a limpeza, possam contaminar o leite. Além disso, eles realizam uma limpeza detalhada dos tetos das vacas, aplicando um produto que deixa uma camada de silicone na pele, facilitando a higienização e impedindo a entrada de resíduos na coleta.

A Figura 02 ilustra o fluxograma que descreve o procedimento para o manejo das vacas durante o processo de ordenha do leite:

Figura 2 – Fluxograma



Fonte: Dados da pesquisa.

Para iniciar o procedimento de ordenha, a empresa segue um processo organizado. Primeiro, o trato é posicionado para o fim da ordenha. Em seguida, os produtos destinados à higienização e conclusão do processo são separados. Após essa etapa, as vacas são conduzidas à sala de ordenha, onde são acomodadas nas cocheiras. Uma avaliação é feita para determinar se é necessário amarrar as patas das vacas.



Uma vez concluída a identificação, se for identificado a necessidade é feita a amarração do pé. Com essa parte finalizada, se inicia o processo com a higienização realizada com um produto específico. O coletor de leite é então conectado e durante o processo, uma análise constante é feita. Se o barril de leite estiver cheio, o leite é transferido para o reservatório. Caso contrário, a ordenha continua.

Após a extração do leite ser finalizada o coletor é desengatado e os produtos de finalização são aplicados nos tetos das vacas. As vacas são soltas. Quando todas as vacas passaram pelo processo de ordenha, o responsável abre as cancelas, permitindo que as vacas acessem os tratos. Por fim, a sala de ordenha e os materiais utilizados são higienizados.

A equipe mantém um compromisso sólido com a qualidade e a higiene, como evidenciado pelas análises mensais conduzidas pela cooperativa. Eles estão plenamente conscientes de que a não conformidade com as normas resulta em penalizações, caso o leite não esteja dentro dos padrões de qualidade estabelecidos. Felizmente, até o momento, a empresa não enfrentou nenhuma penalização, graças à rigorosa adesão aos protocolos de higiene.

Ao chegar na cozinha, o leite passa por um processo adicional de filtragem antes de ser utilizado nas painelas. Quando o leite chega, são tomadas medidas adicionais de precaução. Antes de iniciar qualquer processo, a entrevistada 2 se organiza para não se envolver em outras atividades. Além disso, existe uma atenção maior para a higienização das mãos e o uso de álcool de cozinha, conforme aprendido em treinamentos, utiliza toucas para evitar qualquer possível contaminação do leite, uma vez que a contaminação pode resultar em um produto de qualidade inferior. Todo o leite que é trazido da sala de ordenha para a cozinha deve ser manipulado com extremo cuidado, a fim de evitar a transferência de coliformes e garantir a qualidade do produto. O cuidado com a higiene na cozinha é essencial, pois qualquer descuido pode comprometer a qualidade do leite e conseqüentemente os produtos. Portanto, buscam seguir todas as práticas recomendadas para manter a qualidade do leite em todos os estágios do processo.

No caso dos queijos produzidos atualmente, eles são cuidadosamente cobertos com uma tela e uma toalha. Essas coberturas são colocadas sobre as formas nas quais os queijos estão acondicionados, garantindo que não haja nenhum contato indesejado na cozinha. Os queijos permanecem assim, cobertos, por um período de 12 horas. Durante esse período, a produção passa por um processo de maturação adequado, incluindo a aplicação cuidadosa de sal. Após as 12 horas, quando os queijos são retirados da cobertura, a produção já passou pelo processo de maturação de forma apropriada. Neste momento, eles são lavados e embalados imediatamente. Em seguida, os queijos são pesados e colocados na refrigeração. É crucial observar que nenhum queijo fica fora do cuidado rigoroso com a higiene durante esse processo, garantindo assim a qualidade do produto. Os doces, logo após serem produzidos, são acondicionados em recipientes de vidro previamente higienizados e selados com tampas novas. Quanto aos iogurtes, assim que atingem o ponto de preparo ideal, são embalados e armazenados em um ambiente refrigerado, assegurando assim sua qualidade.

Eles mostram que a empresa tem como prioridade o atendimento e qualidade. Compreendem a importância de oferecer um excelente serviço, incluindo degustações de todos os produtos disponíveis. Além disso, fornecem de brindes, especialmente quando há crianças presenteiam com os potinhos de iogurte, para tornar a experiência



dos clientes ainda mais memorável. O objetivo é garantir que os clientes tenham uma experiência completa.

Além disso, disponibiliza uma sala de ordenha aberta para os clientes. Onde podem acompanhar todo o processo, desde a alimentação dos animais até a ordenha. Isso oferece aos clientes a oportunidade de ver de perto como os cuidados com os animais são realizados e como os produtos são produzidos. Mesmo que nem todos os clientes aproveitem essa oportunidade, a empresa valoriza a transparência em suas operações.

De forma complementar, também foi aplicado um questionário aos clientes da empresa no período de 20 de agosto a 14 de setembro, por meio de um formulário *on-line*, com a participação de 26 clientes que responderam às perguntas. O resultado da pesquisa com os clientes mostra que todos eles estão satisfeitos com a qualidade dos produtos da empresa, considerando que suas expectativas foram atendidas. Em relação às opções de pagamento mais acessíveis para os clientes, a pesquisa revelou que 13 optaram por PIX, 7 por dinheiro e 6 por cartão de crédito/débito. No Quadro 3 exibe o que os clientes enfatizaram como os aspectos mais apreciados na empresa.

Quadro 3 – Aspectos mais apreciados na empresa

Descrição	Quantidade
Diferenciação nos produtos e elogios relacionados produtos	9
Qualidade dos produtos	6
Atendimento	6
Simplicidade	2
Tradição Familiar	2
Proprietários	2
Esforço	1
Potencialidade	1
Cuidado com os Animais	1
Higienização	1
Organização	1

Fonte: Dados da pesquisa.

O maior destaque para os clientes é a diferenciação dos produtos e elogios relacionados aos derivados. E em segundo lugar o que mais apreciam é a qualidade dos produtos.

Outro tópico abordado no questionário utilizou a Escala de Likert, que envolve a obtenção de uma média ponderada com base nas respostas dos clientes. Levando esses critérios foram alcançados como resultado para a avaliação que a empresa está enquadrada em excelente, de acordo com o Quadro 4:

Quadro 4 – Escala de likert

Atendimento da Empresa	8,13
Qualidade dos produtos	8,00
Formato de entrega	7,93
Durabilidade do produto	7,87
Experiência geral com a nossa empresa	7,80
Preço do produto	7,33
Forma de Pagamento	7,27

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa média foi calculada com base nas 26 respostas dos clientes, atribuindo uma pontuação de 5 para "excelente", 4 para "muito bom", 3 para "bom", 2 para

"razoável" e 1 para "ruim". O resultado varia de acordo com o número de respostas. A pontuação máxima que a empresa pode alcançar é 8,67, enquanto a pontuação mínima é 1,73. Portanto, é possível ressaltar as pontuações mais elevadas, que se referem ao atendimento e a qualidade dos produtos. Além disso, algumas sugestões posteriores mencionaram a inclusão de opções de pagamento com cartão, uma vez que a nota mais baixa está relacionada à forma de pagamento.

Os clientes mencionaram algumas sugestões que acreditam que a empresa possa melhorar. Entre as principais recomendações, incluem-se a realização de cursos de aperfeiçoamento para a equipe, aprimorar a organização interna, aumentar a divulgação na internet de modo mais eficaz, expandir a produção e o crescimento geral da empresa. Os clientes também destacaram a importância de aceitar cartões de crédito, melhorar a infraestrutura física e investir em propagandas mais abrangentes, proporcionar mais espaço físico, implementar um sistema de cartão fidelidade ou promoções para os clientes e diversificar a oferta de produtos.

Além das sugestões mencionadas anteriormente, os clientes também expressaram como informações adicionais a importância de realizar um projeto abrangente de viabilidade econômica, estrutural e instalações da empresa. Ainda mencionaram que a empresa poderia ter a cozinha mais próxima da estrada, aumentar o tamanho do estabelecimento e ter a possibilidade de pagamento com cartão para atender às necessidades variadas dos clientes.

#### 4.3 PRODUTOS E ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

Os produtos que a empresa comercializa são o queijo frescal, iogurte, leite *in nature*, queijo com tomate seco, queijo temperado com orégano, doce tradicional e doce com cacau esse conhecido por seus clientes como doce com chocolate.

Figura 3 – Linha de produtos



Fonte: Dados da pesquisa.

Dos produtos que a empresa comercializa, o que mais se destaca é o queijo frescal. Para a produção a empresa adota um cuidado minucioso, desde o tratamento dos animais até a conclusão da produção dos derivados. Eles garantem que suas



vacas passem por exames regulares para assegurar a qualidade do leite que estão produzindo. Se algum animal precisar de tratamento, ele é isolado e o leite produzido por ele é descartado, para garantir a segurança alimentar.

A produção dos derivados é feita exclusivamente com o leite obtido por meio das suas próprias ordenhas. Mesmo se houver uma redução na produção, os entrevistados deixaram claro que não consideram a possibilidade de terceirizar a obtenção de leite de outras fontes. Isso ocorre porque eles não teriam controle sobre os padrões de cuidado dessas outras fontes, e não poderiam garantir a mesma qualidade de gorduras e proteínas presentes no leite deles.

O produto que a organização oferece é reconhecido por sua qualidade superior, embora tenha um preço mais elevado. Eles buscam alcançar pelo menos uma margem de lucro de dez por cento em relação aos custos de produção. Atualmente, ao avaliarem sua situação financeira, aplicam uma margem de cinquenta por cento sobre os custos totais, que incluem os ingredientes essenciais, ração para as vacas, bem como uma parcela destinada às despesas com mão de obra.

No entanto, é importante destacar que seus cálculos ainda são, em certa medida, baseados em estimativas aproximadas. Eles não possuem uma análise detalhada e precisa dos custos, mas acreditam que essas margens oferecem uma visão geral de sua situação financeira.

O preço de venda do leite é estabelecido após uma análise cuidadosa da organização, que considera uma média do que poderia ganhar e adiciona uma margem para garantir um lucro no produto. Eles têm consciência de que essa margem deve abranger todos os custos, incluindo mão de obra, gás, embalagens e matéria-prima, para que possam obter lucros com a produção.

Eles estão seguindo uma estratégia de marketing que inclui a colocação de placas na frente da propriedade para chamar a atenção das pessoas que passam pela frente e a distribuição de cartões. No entanto, eles estão considerando adotar abordagens mais atuais com mais publicações nas redes sociais, como Facebook e Instagram. Estão pensando em contratar uma empresa especializada em serviços de divulgação para expandir sua presença *on-line*.

Possuem uma abordagem flexível em relação a promoções e descontos. Para compras de quantidades menores, sempre oferecem uma degustação gratuita e quando tem crianças sempre buscam mandar um pequeno pote de iogurte, para conseguir fidelizar os clientes e garantir que nenhuma saia de mãos vazias. Além disso, em algumas situações, quando um cliente faz uma compra com um valor mais elevado, eles oferecem um desconto.

#### 4.4 GESTÃO FINANCEIRA DA EMPRESA

A gestão financeira da organização é mantida por meio de cadernos de anotações. No primeiro caderno, eles registram as despesas fixas relacionadas à ordenha e as principais contas da casa. No entanto, eles enfrentam desafios para separar claramente as despesas da casa das relacionadas à produção, resultando em uma falta de clareza na visibilidade do saldo que está entrando em seu caixa.

Além disso, possuem outro caderno onde registram diariamente os produtos derivados, mas não têm o hábito de realizar um fechamento regular, seja diário ou mensal, o que dificulta ainda mais a organização financeira da empresa.

No que diz respeito às compras para a produção de derivados, elas são feitas em conjunto com as compras para a casa. Geralmente, adquirem suprimentos



mensalmente, mas, quando algo está em falta, realizam compras adicionais conforme necessário. Infelizmente, não mantêm um controle rigoroso nessa área.

Em relação à gestão financeira, eles sentem que há um desafio, principalmente na tentativa de manter um controle preciso do que está sendo vendido, já que algumas anotações acabam se perdendo. A organização financeira atual é baseada na quantidade de leite coletado e pelas quantidades de litros que foram utilizados para a produção dos queijos. Eles reconhecem a necessidade de um método mais prático e rápido para um controle financeiro eficaz, mas ainda não encontraram uma solução ideal. Têm um objetivo de alcançar uma margem de lucro maior para, eventualmente, expandir a produção, principalmente para a fabricação de queijos.

Os entrevistados destacaram que uma das despesas contínuas que possuem está relacionada ao cuidado com as vacas. Eles têm um sistema organizado no qual reservam um valor específico a ser pago mensalmente, garantindo que essas despesas não se acumulem e não atrasem os pagamentos. No entanto, quando eventualmente não conseguem efetuar o pagamento em um determinado mês, eles estabelecem um diálogo com os fornecedores para negociar o adiamento da dívida e, assim, conseguem efetuar o pagamento posteriormente.

Quando se refere ao ano anterior, eles observaram que a situação está bastante desafiadora, uma vez que houve uma significativa redução no valor do leite. Apesar da ausência de um sistema de controle formal, os entrevistados conseguem perceber essa queda nos números ao final do período.

As despesas da casa da família também são consideradas, mas não há um registro regular desses gastos. Atualmente, eles procuram marcar todas as despesas, mas a prestação de contas ainda não é tão rigorosa quanto gostariam. As entradas e saídas são tratadas juntas e as compras são geralmente feitas por boleto bancário, com pagamento *on-line*. Embora prefiram transações eletrônicas, ainda é necessário usar dinheiro em algumas situações. Sendo que a maior parte das entradas ainda provém da venda de leite. No geral, as despesas da produção de leite representam cerca de 65-70% das despesas totais, incluindo alimentação e cuidados com o rebanho.

Quanto à entrega do leite, ela ocorre dia sim e dia não. A média de coleta varia em torno de 270 a 290 litros por dia, chegando a 370 litros nos fins de semana, pois nos finais de semana a empresa não faz a produção de derivados. A capacidade de produção da estrutura existente não permite que manipulem 100% do leite que coletam. Para isso, seria necessário adquirir mais equipamentos, o que, por enquanto, não é possível.

Eles também mencionaram a importância do cuidado com o gado e a reprodução. Possuem um rigoroso controle sobre o ciclo reprodutivo das vacas, com acompanhamento veterinário regular, inseminação artificial e atenção aos ciclos de cio e gestação das vacas.

O investimento mais significativo que precisa ser realizado envolve o aumento do tamanho da sala de produção, com revestimento de azulejos no interior e equipamentos em aço inoxidável. Além disso, é necessário adquirir novos equipamentos, como uma panela maior, para aumentar a capacidade de produção de queijos. Outras melhorias incluem a compra de formas de queijo em aço inoxidável, uma mesa em inox, um banheiro dedicado à sala e um almoxarifado para armazenamento de roupas e uniformes.



Os investimentos realizados na produção de leite foram fundamentais para aprimorar o rendimento sólido. Um dos principais investimentos consistiu na aquisição de um misturador destinado à formulação precisa da ração. Paralelamente, foram incorporados equipamentos eletrônicos projetados para monitorar a temperatura dos animais, possibilitando a detecção precoce de casos de mamite subclínico e permitindo intervenções imediatas. Também foi implantado um medidor eletrônico, viabilizando o acompanhamento individualizado da produção de leite de cada vaca e permitindo a adaptação da quantidade de ração de acordo com o desempenho de cada animal.

Outro investimento importante foi a compra de um tanque resfriador totalmente em aço inoxidável. Também mencionaram que fizeram uma aquisição de um gerador de energia há nove anos que solucionou o problema de quando faltava energia elétrica na propriedade, pois precisavam fazer a ordenha mão, com isso puderam garantir um fornecimento constante de energia para as operações.

#### 4.5 DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO MERCADO

O entrevistado 1 destacou que enfrentam desafios significativos, particularmente em termos financeiros e na gestão. A empresa tem recursos limitados, o que torna esses desafios ainda mais prementes. Uma das estratégias em consideração é a contratação de mais funcionários, além de aumentar a divulgação de seus produtos, que ainda não recebeu a atenção devida.

Já a entrevistada 2 mencionou que a localização do ponto de venda, não possui uma ampla visão por não estar próximo a uma estrada, apresentando dificuldades adicionais em termos de alcance e visibilidade.

A partir de outubro do ano passado, a empresa optou por reduzir seu rebanho como parte de uma estratégia futura. Essa decisão foi motivada pela queda dos preços do leite e pelas dificuldades enfrentadas pelos produtores brasileiros devido à importação. Essa redução do rebanho permitiu à empresa obter parte do capital financeiro necessário para impulsionar seus planos futuros. A empresa entende a importância de ser transparente sobre os desafios enfrentados ao longo do caminho.

Além disso, possuem estratégias para o futuro, onde pretendem aumentar a produção de derivados utilizando 100% do leite obtido na ordenha. Além disso, estão abertos a introduzir novos produtos, de acordo com a demanda dos clientes. A abordagem da empresa é testar novos itens à medida que a demanda surge e continuar produzindo aqueles que encontram aceitação no mercado.

A ideia é investir em degustações gratuitas em grandes eventos, divulgar o produto e trabalhar com entregas diretas para os consumidores. Essa é a estratégia da empresa, que busca entregar seus produtos diretamente aos consumidores a preços competitivos e atingir um processamento que utilize 100% da matéria-prima.

Em relação à saúde financeira da empresa, não possui uma estratégia específica para melhorar. A principal preocupação é manter a estabilidade e evitar quedas adicionais. A estratégia atual é focada em manter os clientes existentes, e cuidar de suas saúdes pois pode impactar negativamente a produção.

A empresa reconhece que, para melhorar, precisaria de condições financeiras para aumentar o capital humano e otimizar todos os processos. No entanto, essa melhoria é vista como um desafio maior no momento, e a ênfase está em manter a situação atual.

## 4.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA

### 4.6.1 Microambiente, Macroambiente empresa e Análise SWOT

Para conseguir entender o ambiente em que uma empresa atua, é preciso verificar contexto externo o interno onde ela está. O ambiente externo é composto por fatores que estão fora do controle da empresa conhecido como macroambiente. Já o ambiente interno, conhecido como microambiente, é formado pelos fatores internos da empresa que afetam sua capacidade de atender às necessidades dos clientes (Kotler; Keller, 2012). O Quadro 5 demonstra a situação macroambiente da empresa:

Quadro 5 – Macro ambiente

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Demográficas	Ponto de venda	Rua de Acesso para ponto turístico no verão
Econômicas	Variação de preço do litro do leite na venda para a cooperativa	Poder migrar a cultura e ter um rendimento maior
Tecnológicas	A empresa necessita buscar tecnologia, inovações.	Facilitar o processo de controle
Político-Legais	Regras muito rígidas em controle de qualidade	Conseguir se destacar dos seus concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas variáveis demográficas, a sala de vendas da empresa está situada longe da estrada, o que pode dificultar o acesso dos clientes. No entanto, considerando que a empresa está localizada em uma rua movimentada durante o verão, há a oportunidade de aproveitar esse período para expandir as vendas e conquistar uma base de clientes mais leal.

Na variável econômica a empresa enfrenta desafios devido às flutuações nos preços de venda do leite, o que gera incerteza em relação à receita. No entanto, essa situação também cria a oportunidade de explorar alternativas e migrar para processos que possam gerar um rendimento mais significativo.

Na variável tecnológica, observa-se a necessidade de investimentos adicionais em equipamentos que simplifiquem e aprimorem o processo de controle. Essa atualização tecnológica pode otimizar as operações da empresa.

Na variável político-legal, a empresa deve aderir a uma série de regulamentos rigorosos para garantir a qualidade de seus produtos. No entanto, esse compromisso em seguir as normas a coloca em vantagem em relação aos seus concorrentes, demonstrando um compromisso sólido com a excelência e a conformidade.

De forma complementar, o Quadro 6 apresenta uma análise do microambiente, considerando os seguintes aspectos

Quadro 6 – Microambiente

Variáveis	Ameaças	Oportunidade
Clientes	Propaganda	Melhorar o atendimento e aumentar o contato com o cliente.
Fornecedores	-	-
Concorrentes	Próximos com preços mais acessíveis	Qualidade na prestação de serviços e produtos

Fonte: Dados da pesquisa.



Na análise da variável consumidores, as propagandas da empresa foram consideradas uma ameaça devido aos resultados das pesquisas, que apontaram essa área como um ponto fraco da empresa. No entanto, existem oportunidades significativas relacionadas ao atendimento ao cliente e à interação geral com a empresa, que têm recebido avaliações positivas por parte dos clientes.

Na variável concorrentes, uma oportunidade relevante é que a empresa se destaca em seu processo produtivo pois fazem questão de fazerem tudo bem-feito desde a fase inicial até o produto final. Essa abordagem de qualidade pode ser uma vantagem competitiva. É importante notar que a variável intermediária não foi incluída na pesquisa, uma vez que a empresa não utiliza intermediários para fornecer seus serviços aos clientes e o empreendimento busca não atuar mais com a cooperativa, devido a precificação proposta por ela. Portanto, essa área não é relevante para a análise de concorrência da empresa.

A matriz SWOT, possibilita uma compreensão completa da situação atual, facilitando a criação de estratégias eficazes no planejamento estratégico. Essa técnica ajuda a avaliar os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas de uma organização, tornando-se uma ferramenta valiosa nesse processo (Oliveira, 2004).

Com os dados coletados foi possível montar a análise SWOT, assim permite identificar alguns pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de dado projeto ou do seu plano de negócios geral. Podendo ajudar a empresa a planejar de modo estratégico e ficar à frente das tendências de mercado.

#### Quadro 7 – Análise de SWOT

Forças	Oportunidades
Alta qualidade dos produtos	Crescente demanda por produtos lácteos integral, orgânico, artesanal.
Acesso a recursos naturais	Diversificação de produtos
Atendimento na demanda dos clientes	Avanços tecnológicos na produção de derivados de leite.
Fraquezas	Ameaças
Dependência de cliente	Concorrência acirrada no mercado de derivados de leite, devido ao preço
Altos custos de produção	Regras rígidas
Falta de diversificação de produtos	Dependência de clientes
Baixa presença em canais de comunicação	
Deficiência de Infraestrutura	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com essa análise se identifica que as forças da empresa incluem a produção de produtos lácteos de alta qualidade, o acesso a recursos naturais e a capacidade de atender às necessidades dos clientes. No entanto, algumas fraquezas que se destaca é a dependência de um cliente específico, nesse caso a cooperativa que coleta o leite, altos custos de produção, falta de diversificação de produtos, baixa presença em canais de comunicação e deficiências na infraestrutura.

No cenário de oportunidades, nota-se a demanda por produtos lácteos saudáveis, a possibilidade de diversificação de nossa linha de produtos e os avanços tecnológicos na produção de derivados de leite. Por outro lado, existem ameaças a considerar, como a concorrência no mercado de derivados de leite, devido a preços



mais baixos, regulamentações rigorosas e a dependência contínua do cliente específico.

#### 4.6.2 Missão, Visão e Valores da Empresa

Propõe-se como missão da empresa “Entregar derivados de leite com efetividade e segurança, mantendo o sabor caseiro e preservando a essência artesanal”. De forma complementar, sugere-se como visão para a organização “Ser reconhecida por seus produtos derivados de leite, mantendo o compromisso com a qualidade e o sabor que caracteriza seus produtos caseiros”. Para valores propõe-se:

- Integridade: Compromisso com a ética em todas as ações e decisões.
- Qualidade: Busca pela excelência na produção e entrega de produtos ou serviços de alta qualidade.
- Tradição na Gestão Familiar: a empresa é de natureza familiar. Demonstrando um compromisso de longo prazo com a qualidade e a herança familiar.
- Relacionamento claro com Clientes: Possuem uma construção de relacionamentos sólidos com seus clientes. Buscam atender às necessidades dos clientes e manter uma base de clientes fiel é um valor importante.
- Honestidade e Transparência: É transparente em relação aos seus processos, preços e ingredientes utilizados.
- Paixão pela Produção artesanal: Paixão pela produção de derivados de leite, mostrando empatia na cadeia produtiva.

#### 4.6.3 Objetivos estratégicos

A empresa tem o objetivo estratégico “Aumentar a produção de derivados de leite, migrando para um formato de agroindústria”.

Atualmente a empresa atua na venda de leite e produção de derivados de leite. Para o processo de migração, é importante que a empresa esteja empenhada em expandir sua linha de produtos além dos derivados de leite, buscando uma diversificação estratégica que para atender a uma variedade de necessidades do mercado.

Além disso, estabelecer canais de distribuição diretos e eficientes para alcançar clientes, eliminando a dependência da cooperativa. Isso dará maior controle sobre a distribuição e uma oportunidade de construir relacionamentos sólidos com seus compradores.

Em paralelo, investir na otimização de nossa infraestrutura e processos de produção, visando a eficiência operacional e a redução dos custos de produção. Isso nos tornará mais competitivos no mercado e permitirá oferecer produtos de alta qualidade.

#### 4.6.4 Plano de Ação

Com a ferramenta 5W2H, assegura a execução pontual das atividades, alocando recursos apropriadamente e definindo as responsabilidades de cada membro da equipe de forma clara. É uma técnica simples e eficaz que ajuda a identificar os elementos essenciais de projetos ou planos de ação (Andrade, 2015).



Com os dados obtidos em meio a entrevista é possível criar algumas ações para a empresa alcançar seu objetivo estratégico, por meio da ferramenta 5W2H.

Quadro 8 – 5W2H

5W					2H	
O quê?	Por quê?	Onde?	Quem	Quando	Como?	Quanto custa?
Aplicativo de controle de contas	Auxiliar no controle de contas	Empresa	Proprietários	Imediato		0,00
Ampliar o espaço físico	Aumentar a produção e deixar um ambiente mais aconchegante para os clientes.	Empresa	Proprietários	5 anos	Construindo uma nova área	80.000,00
Investir em propagandas <i>on-line</i>	Aumentar a visibilidade, atrair mais clientes.	Internet	Proprietários	1 ano	Contratação de pacotes de propagandas	1.400,00
Cartão Fidelidade	Faz com o que cliente busque adquirir mais os produtos, pois serão beneficiados.	Empresa	Proprietários	1 ano		0,00
Novos Sabores de logurte	Podem dar mais opção de escolha e diversificação do produto	Empresa	Proprietários	1 ano		0,00
Enquete/caixinha para a aderência de novos produtos	Vai entender o nível de aceitação no mercado em relação a novos produtos/sabores	Internet e Empresa	Proprietários	Imediato		0,00
Aquisição de Notebook	Facilitar a utilização de planilhas de controle	Empresa	Proprietários	em 2 anos		3.000,00
Planilha para controle de gasto	Conseguir visualizar com mais facilidade onde estão tendo mais gastos	Empresa	Proprietários	em 2 anos		0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma ação sugerida para a empresa que foi colocado em prática é a utilização de um aplicativo gratuito para um maior controle de entrada e saídas de seus recursos. Outra ação de impacto consiste em a empresa conseguir ampliar e melhorar o espaço, comparado ao que possui hoje na produção, dispendo para os seus clientes um espaço mais atrativo.

No próximo ano a empresa pode fazer o investimento em propaganda e criar um método de cartão fidelidade, assim conseguirá aumentar sua visibilidade em meio a concorrência. A utilização de cartão fidelidade faz com que incentive os clientes a adquirirem algum produto com mais frequência pois será bonificado. Com a criação de enquetes em redes sociais, formulários *on-line* podem ver a aderência para novos produtos ou até mesmo captar ideias para novos sabores dos seus produtos.

A aquisição de um notebook é fundamental para a empresa, pois facilitará a organização e visibilidade de suas finanças, incluindo despesas e receitas. Com ele, pode-se criar planilhas que simplificarão o controle de entradas e saídas, proporcionando uma visualização prática e objetiva da produção e dos resultados.

Durante o período da entrevista, uma planilha de controle orçamentário foi preenchida, apresentando projeções de vendas para os próximos 5 anos visando a independência da empresa dessa associação. No demonstrativo de faturamento, foi traçada uma projeção para que a empresa converta 100% de sua extração de leite

em produtos derivados. Para alcançar esse objetivo, aumentou-se a margem de produção no segundo ano de 100% em relação ao primeiro ano com um aumento fixo em todos os anos no preço de vendas de 3,23% (valor esse sendo a taxa inflação na data da pesquisa), no terceiro ano aumentar a produção em 200% em relação ao segundo ano, no quarto ano aumentar 250% em relação ao terceiro ano e no último ano aumentar 300% em relação ao quarto ano, assim produção ficará concentrada somente nas vendas de derivados, e para a conclusão do preenchimento da planilha na mesma projeção reduziu-se a venda de leite para a cooperativa e o valor adotado para o litro de leite foi utilizado a média de venda dos últimos sete meses. Também foi conduzida uma análise das margens de prejuízo, estipulando uma margem fixa de 0,50% para possíveis perdas nesse período.

Todos os investimentos realizados pela empresa até a presente data foram documentados, excluindo-se a depreciação dos equipamentos. Identificaram-se os itens que exigirão reinvestimento ao longo dos próximos 5 anos para alcançar o objetivo final da empresa, que consiste em converter 100% da produção de leite em derivados. Adicionalmente, para obter resultados mais precisos, foram consideradas as despesas fixas já existentes na propriedade, com o acréscimo de uma margem a cada ano, assim como as despesas variáveis da organização.

Assim pode-se visualizar uma prévia de um Resultado do Exercício, que a empresa poderá atingir em 5 anos.

Quadro 9 – Resultado do Exercício

<i>Descrição</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
<b>(+) Receita de Vendas</b>	<b>410.935</b>	<b>562.781</b>	<b>1.369.826</b>	<b>4.637.048</b>	<b>18.563.933</b>
(-) Impostos	70.232	99.842	263.714	874.300	5.122.000
(-) Comissão	0	0	0	0	0
(-) <i>Royalties</i>	0	0	0	0	0
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>340.702</b>	<b>462.939</b>	<b>1.106.111</b>	<b>3.762.748</b>	<b>13.441.934</b>
(-) Custos Variáveis	129.880	263.955	800.391	2.827.221	11.400.205
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>210.822</b>	<b>198.983</b>	<b>305.720</b>	<b>935.527</b>	<b>2.041.728</b>
(-) Custos Fixos	241.782	246.499	251.368	256.394	261.583
(-) Despesas com Perdas Recebimento Vendas	930	2.017	5.990	21.027	84.395
(-) Despesas/Receitas Financeiras	0	0	0	0	0
<b>(=) Lucro Antes do I. de Renda</b>	<b>-31.889</b>	<b>-49.533</b>	<b>48.363</b>	<b>658.105</b>	<b>1.695.750</b>
<b>(=) Lucro presumido</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(-) Resultado Operacional Líquido	-31.889	-49.533	48.363	658.105	1.695.750
(-) Imposto de Renda e CSSL	0	0	0	0	0
<b>(=) Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>-31.889</b>	<b>-49.533</b>	<b>48.363</b>	<b>658.105</b>	<b>1.695.750</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Vale ressaltar que a utilização da venda do litro de leite, registrado na conta, representou uma média dos valores dos últimos sete meses da empresa para a cooperativa. A projeção da empresa é reduzir essa venda em 100% ao longo de 5 anos.

A análise revelou que a empresa enfrentaria saldos negativos nos primeiros anos. No entanto, essa situação poderia ser revertida por meio da obtenção de empréstimos bancários e até mesmo da venda de alguns bezerros que as vacas produziram ao longo do período.



Durante os 5 anos, foram considerados o aumento na produção de derivados e a redução simultânea das vendas de leite para a cooperativa. Com isso, torna-se evidente que, ao alcançar a transformação total do leite em derivados, a empresa alcançará resultados significativos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico para pequenas empresas é essencial para o para um resultado positivo a longo prazo. A clareza de visão e a definição de metas específicas desempenham um papel crucial. Além disso, a adaptação constante é relevante, uma vez que as pequenas empresas muitas vezes enfrentam mudanças rápidas no ambiente de negócios. Ele vai permitir que as empresas identifiquem oportunidades, antecipem desafios e aloquem recursos de forma eficaz e ao mesmo tempo, promova a comunicação e o alinhamento entre os membros da equipe, capacitando todos a trabalharem juntos na realização dos objetivos comuns. Portanto, essa ferramenta é valiosa para orientar as pequenas empresas no seu crescimento e à competitividade no mercado.

Considerando o primeiro objetivo específico de diagnosticar o ambiente que a empresa está, nota-se que a empresa se destaca pela qualidade de seus produtos, que supera a concorrência. Além disso, há um forte destaque na segurança dos produtos e um compromisso com o atendimento ao cliente. No entanto, como desvantagem, a empresa enfrenta desafios relacionados à sua localização, uma vez que está distante da estrada, o que não favorece seu comércio. Além disso, a empresa possui uma alta dependência da cooperativa, o que resulta em perdas significativas devido à falta de preços fixos.

Ao analisar o segundo objetivo específico, que visa compreender o posicionamento estratégico adotado pela empresa, fica evidente que a empresa se preocupa em cultivar a fidelidade de seus clientes. Isso se reflete em práticas como conceder descontos em compras de grande volume e oferecer amostras de seus produtos aos clientes. Contudo, como aspecto desfavorável, a empresa enfrenta um desafio relacionado à falta de engajamento em suas estratégias de publicidade, o que pode dificultar a comunicação eficaz com seu público-alvo.

Considerando o terceiro objetivo específico de propor um plano de ação para a empresa, a empresa pode realizar uma transição em sua atual estratégia de operação. Nesse processo, é importante reconhecer que surgirão desafios a serem enfrentados, uma vez que a mudança exigirá um engajamento mais profundo da empresa. Esse engajamento será necessário para ampliar a variedade de produtos ou serviços disponíveis para os clientes, estabelecer uma produção de produtos derivados e, por conseguinte, investir em uma infraestrutura expandida. Essa transição demandará um planejamento e execução minuciosos para garantir uma implementação eficaz.

Com relação em como desenvolver um planejamento estratégico em uma pequena empresa do agronegócio, precisou compreender o objetivo da empresa, que visava aprimorar o controle de suas finanças. Como parte do plano de ação, foi recomendado o uso de um aplicativo gratuito para esse fim. Foi desenvolvido a missão, visão e valores, destacando o que é mais valorizado, conforme percebido pelos clientes: qualidade e atendimento. Foi conduzida uma análise SWOT,



identificando tanto as forças quanto as fraquezas internas, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Com base nessa análise, o plano de ação foi estruturado, primeiramente, foi recomendado o uso de um aplicativo gratuito para controle de contas, visando aprimorar a gestão financeira. Além disso, a empresa precisaria expandir seu espaço físico, investir em publicidade direcionada ao público-alvo e diversificar sua linha de produtos com novos sabores de iogurtes.

Foi proposto também um programa de fidelidade para clientes e interações mais dinâmicas nas redes sociais, permitindo avaliar a aceitação de novos produtos. A aquisição de um notebook para facilitar o controle financeiro por meio de planilhas. Estabelecendo meta de cinco anos para esse processo para conseguir deixar de ter dependência da cooperativa.

Dessa forma, para sugestão de futuros estudos, é aconselhável realizar a implementação e monitoramento do plano de ação delineado neste trabalho, bem como a análise dos resultados alcançados. Além disso, outra sugestão para pesquisas futuras envolve a exploração de planilhas de controle de contas mais abrangentes em relação ao aplicativo oferece.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte: estudo em uma empresa de medicina laboratorial em serrinha-ba. **A. Revista Gestão & Comercial Sustentabilidade**: grupo de estudos em operações e sustentabilidade, [s. l], v. 2, n. 1, p. 38-56, jun. 2020.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Ferramentas de gestão para organizações e empresas: 5W2H**. São Paulo: Atlas, 2015.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**; 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

DOMINGOS, Lucas Afonso. **A importância do planejamento e controle da produção e suas ferramentas**: um estudo de caso em uma indústria de embalagens plásticas. 2022. 44 f. Monografia (Graduação em Engenharia de



Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2022.

FAZOLO, Jamile Gomes. **Remodelando um negócio**: estudo de caso de uma cervejaria artesanal afetada pela pandemia. 2023. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Venda Nova do Imigrante, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. E-book.

LEAL, Nayran Daniel de Brito. **APLICABILIDADE DA FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 5W2H**: um estudo em uma microempresa. 2022. 15 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Angical do Piauí, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012. 800 p.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993. 478 p.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Grupo A, 2010. E-book.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: foco em clientes e pessoas. São Paulo: Atlas, 2004. 118 p.

PADILHA, Daiana Cristina *et al.* PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ‘SALÃO STUDIO BELEZA MODERNA’: UM ESTUDO DE CASO. **Prospectus**, Itapira, v. 4, n. 1, p. 226-279, jun. 2022.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. 3 ed. rev. e atual. São Paulo: Thomson, 2013. 507 p

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo, Brasil: Atlas, 2006.



PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.432p.

QUADROS, Juliane Nascimento; SEGATTO, Sara Schafer; WEISE, Andreas Dittmar; CIPOLAT, Carina; SILVEIRA, Djalma Dias; WEBER, Lisia Rosiski. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENA EMPRESA: um estudo de caso em uma pequena empresa de santa maria/rs. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 2, p. 71-88, ago. 2012.

Silva, Natalie Bertoncetto Borges. da **Planejamento estratégico em uma microempresa em transição**: um estudo de caso em uma prestadora de serviços de manutenção automotiva. Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/239744>>.

SOARES, Carlos Eduardo de Carvalho. **Balanced Scorecard em uma pequena empresa no setor de joalheria e ourivesaria**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SORDI, José Osvaldo de. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. E-book.

SOUZA, Msc Sionésio Correa de; MARINHO, Dr Sidnei Vieira. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: un estudio de caso aplicado a una pequeña empresa de seguridad. **Unifacs**, Salvador, v. 15, n. 2, p. 213-237, 14 maio 2014.

ZAWISLAK, Paulo Antônio; NASCIMENTO, Luis Felipe; GRAZIADIO, Thaise. Planejamento Estratégico de Tecnologia para PMEs: o caso de empresa de autopeças no rio grande do sul. **Rac**, [s. l], v. 2, n. 3, p. 27-43, dez. 1998.



## APÊNDICES



## APÊNDICE 1 – Entrevista com os Sócios.

### **1 História e Fundação da Empresa:**

- 1.1 Como e quando a empresa foi fundada? Quais foram as motivações para entrar no ramo de produtos derivados de leite?
- 1.2 Como é a atuação da família nas operações do negócio?

### **2 Variedade de Produtos:**

- 2.1 Quais são os principais produtos derivados de leite que a empresa oferece? Existe algum produto que é especialmente popular entre os clientes?
- 2.2 A empresa produz os próprios produtos ou os adquire de fornecedores? Como é feita a seleção dos produtos para venda? (Terceirizam em algum momento leite).

### **3 Processo de Produção e Qualidade:**

- 3.1 Poderia nos explicar brevemente o processo de produção do leite?
- 3.2 Como a empresa garante a qualidade leite?
- 3.3 Poderia explicar brevemente o processo de produção dos produtos derivados de leite?
- 3.4 Como a empresa garante a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes? Existem medidas específicas de controle de qualidade implementadas?

### **4 Relação com os Clientes:**

- 4.1 Como a empresa se relaciona com os clientes? Existem estratégias para manter um bom relacionamento e fidelidade dos consumidores?
- 4.2 A empresa costuma receber feedback dos clientes? Como esses feedbacks são utilizados para aprimorar os produtos e serviços?

### **5 Desafios e Oportunidades:**

- 5.1 Quais são os principais desafios que a empresa enfrenta no mercado de produtos derivados de leite?
- 5.2 E quais oportunidades enxergam para o crescimento do negócio?
- 5.3 A empresa está considerando expandir sua atuação ou introduzir novos produtos no futuro próximo?

### **6 Gestão Financeira:**

- 6.1 Como a empresa gerencia suas finanças de forma geral?
- 6.2 Existe um controle financeiro, livro caixa, Excel?

### **7 Fluxo de Caixa:**

- 7.1 Como a empresa monitora e gerencia o fluxo de caixa?
- 7.2 Quais são as principais entradas e saídas financeiras do negócio? (Produtos com maior venda e o produto com maior rendimento)

### **8 Investimentos e Custos de Produção:**

- 8.1 Quais são os principais investimentos necessários para a produção dos produtos derivados de leite?
- 8.2 Quais são os principais investimentos necessários para a produção do leite?
- 8.2 Como a empresa calcula e controla os custos de produção?



### **9 Precificação dos Produtos:**

9.1 Como a empresa define os preços de seus produtos?

9.2 Quais fatores são considerados ao estabelecer os preços de venda?

### **10 Estratégias de Vendas e Receita:**

10.1 Quais estratégias a empresa utiliza para aumentar suas vendas e gerar mais receita?

10.2 Existem promoções, descontos ou pacotes especiais oferecidos aos clientes?

### **11 Endividamento e Capitalização:**

11.1 A empresa possui algum tipo de endividamento?

11.2 Como a empresa lida com questões de dívida e capitalização?

11.3 Em caso de necessidade de capitalização, como a empresa busca financiamento ou investidores?

### **12 Reservas Financeiras e Contingências:**

12.1 A empresa mantém reservas financeiras para lidar com emergências e contingências?

12.2 Como essas reservas são gerenciadas?

### **13 Indicadores Financeiros:**

13.1 Quais indicadores financeiros a empresa acompanha regularmente para avaliar seu desempenho?

### **14 Planos Futuros e Estratégias Financeiras:**

14.1 Quais são os planos futuros da empresa em termos de crescimento financeiro?

14.2 Existem estratégias específicas em mente para melhorar a saúde financeira do negócio?



APÊNDICE 2 – Questionário com os clientes.

**Seção 1: Informações do Cliente**

1.1 Sexo do (a) Cliente

Masculino  Feminino

1.2 Qual Faixa etária você se enquadra:

Até 20 anos  de 21 a 30 anos  de 31 a 40 anos  de 41 a 50 anos  de 51 a 60 anos  acima de 61 anos

1.3 Como você ficou sabendo da empresa? (Escolha uma opção)

Recomendação de Amigo/Familiar  Pesquisa *On-line*  Redes Sociais  Publicidade (Carro e Outdoor)  Outro: \_\_\_\_\_

**Seção 2: Produtos**

2.1 Qual(is) produto(s) você adquiriu da nossa empresa? (Selecione todos que se aplicam)

Queijo Tradicional  Queijo com Tomate Seco  Queijo Temperado (orégano)  
 Iogurte  Doce de leite Tradicional  Doce de leite com chocolate

2.2 Na sua opinião, como você avaliaria a empresa?

	Excelente	Muito Bom	Bom	Razoável	Ruim
Qualidade dos produtos					
Durabilidade do produto					
Atendimento da Empresa					
Preço do produto					
Forma de Pagamento					
Experiência geral com a nossa empresa					
Formato de entrega					

2.3 Os produtos atenderam às suas expectativas em termos de qualidade?

sim  
 não

**3. Sugestões de melhorias e condições de pagamento**

3.1 Em relação às condições de pagamentos, qual a mais acessível para você?

Dinheiro  
 Pix



- ( ) Cartão de Crédito/Débito  
( ) Outro: \_\_\_\_\_

3.2 O que você mais aprecia na nossa empresa? (Resposta aberta)

3.3 O que acredita que poderia melhorar? (Resposta aberta)

3.4 Você tem algum comentário ou sugestão adicional que gostaria de compartilhar?  
(Resposta aberta)