

ESTUDO DE CASO: O DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA DE AÇOUGUE NO MUNICÍPIO DE RIO CASCA-MG

Kethely Pinheiro Alves dos Santos¹
Rafaella Hoffman de Souza²
Clésio Gomes de Jesus³
Dilcimar Gomes de Araújo⁴
Guanayr Jabour Amorim⁵
Rosélio Marcos Santana⁶
Alex Moreira⁷

alexmoreira.univertix@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais e Aplicadas

RESUMO

Considerando que o mundo está em constante mudança tecnológica e que a cada dia surge uma tendência no mercado financeiro, as pequenas empresas como os açougues têm a necessidade de crescer e de desenvolver uma nova gestão para acompanhar o avanço do mundo financeiro e tecnológico. O desenvolvimento de uma gestão estratégica na microempresa de açougue no município de Rio Casca - MG é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso do negócio em um ambiente altamente competitivo. O artigo possui como objetivo implementar uma gestão estratégica com ferramentas do planejamento estratégico em uma microempresa no setor de açougues no município de Rio Casca – MG. Este estudo

1 Acadêmica do PIVIC-UNIVÉRTIX, cursando 7º período do curso de Administração – Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

2 Acadêmica do PIVIC-UNIVÉRTIX, cursando 8º período do curso de Administração – Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

3 Graduado em Administração. Especialista em Empreendedorismo, Inovação e Gestão Estratégica de Negócios. Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

4 Mestrando em Administração. Graduado em Administração Pública. Especialista em Docência do Ensino Superior. Especialista em Gestão Municipal. Especialista em Gestão de TI. Especialista em Docência e Tutorial EAD. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

5 Mestre em Meio Ambiente e Sustentabilidade. Graduado em Turismo. Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

6 Mestre em Direção e Administração de Empresas. Graduado em Sistemas de Informação, Licenciado em Matemática – Especialista em Docência do Ensino Superior, Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

7 Mestre em Educação Ciências e Matemática (UFV). Graduado em Administração. Licenciado em Matemática (UNIFAL). Pós-graduado MBA em Gestão de Projetos (ESALQ/USP). MBA Gestão de Pessoas (ESALQ/USP). Especialista em Ensino de Matemática e Física (IF-SUDESTE/MG). Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

se trata de uma pesquisa descritiva com uma abordagem quali-quantitativa. O lócus de investigação será um açougue localizado na cidade de Rio Casca - MG. Na primeira etapa será implementado as ferramentas do planejamento estratégico, como Identidade da empresa e Análise SWOT. Na segunda etapa será realizado a análise de clientes quanto a satisfação. A população de amostra do estudo será 200 clientes do açougue. Se tratando da coleta de dados com os clientes, serão realizadas por meio de um questionário semiestruturados. Na terceira etapa será realizada uma entrevista com o gestor do açougue. A pesquisa será executada após a aprovação do Comitê de Ética de Pesquisas com Seres Humanos. As informações coletadas serão tabuladas no programa Microsoft Excel, serão analisadas pela estatística descritiva.

PALAVRAS-CHAVE: administração; gestão estratégica; planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Considerando que o mundo está em constante mudança tecnológica e que a cada dia surge uma tendência no mercado financeiro, as pequenas empresas como os açougues têm a necessidade de crescer e de desenvolver uma nova gestão para acompanhar o avanço do mundo financeiro e tecnológico. O sucesso não se refere ao tamanho da organização, mas sim pela eficácia de sua gestão estratégica (Oliveira; Wan e Jingfei, 2020).

Neste sentido, a gestão estratégica é o processo contínuo de formulação, desenvolvimento e avaliação de decisões e ações para guiar uma organização na realização de seus objetivos de longo prazo. Isso inclui a análise do ambiente interno e externo, identificação de oportunidades e ameaças, definição de metas e desenvolvimento de planos de ação para alcançá-las. No contexto empresarial, a gestão estratégica visa garantir que a organização esteja alinhada com sua visão e missão, pois têm efeito positivo no desempenho organizacional, como o aumento de vendas, lucros, empregos e valor agregado. Lucros satisfazem os grupos de interesse. Caso uma organização não tenha visão e missão definidas, a probabilidade de não atingir resultados satisfatórios é maior que aquelas que têm clareza em suas declarações de visão e missão (Brugnolo, 2018).

Tendo em vista o cenário empresarial atual, a capacidade em formular e desenvolver estratégias eficazes tornou-se um diferencial competitivo muito importante para as microempresas. Neste contexto, as microempresas de açougue enfrentam desafios específicos à gestão de estoques, satisfação do cliente e

diferenciação no mercado. O desenvolvimento de princípios de gestão estratégica pode ser uma ferramenta poderosa para enfrentar esses desafios e consequentemente alcançar o sucesso (Gleeson, 2017).

O desenvolvimento de uma gestão estratégica na microempresa de açougue no município de Rio Casca – MG é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso do negócio em um ambiente altamente competitivo. Ao aplicar os princípios da gestão estratégica, é possível desenvolver planos e estratégias que permitam ao açougue enfrentar os desafios específicos do setor, como a volatilidade nos preços, mudanças nas preferências dos consumidores e a concorrência de grandes redes de supermercados. Além disso, a gestão estratégica permite ao açougue identificar e capitalizar suas vantagens competitivas, como a qualidade dos produtos, o atendimento personalizado e a proximidade com os clientes locais.

Compreender a diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico é essencial para o sucesso organizacional no ambiente empresarial dinâmico de hoje. O planejamento estratégico refere-se ao processo de estabelecer metas de longo prazo e desenvolver estratégias para alcançá-las, enquanto a gestão estratégica se concentra na execução eficaz dessas estratégias e na adaptação contínua às mudanças no ambiente externo. Em outras palavras, o planejamento estratégico estabelece a direção inicial da organização, enquanto a gestão estratégica executa e ajusta dinamicamente essa direção para garantir a relevância e a competitividade no mercado. Essa distinção destaca a importância de integrar ambas as práticas para alcançar os objetivos organizacionais de forma eficaz e sustentável (Silva; Assis, 2023).

Ao compreender o ambiente competitivo, definir as metas e programar as estratégias eficazes, o açougue pode aperfeiçoar seus recursos, melhorar sua eficiência operacional e garantir sua relevância e crescimento no mercado. Portanto, o estudo do desenvolvimento de uma gestão estratégica na microempresa de açougue é essencial para orientar as decisões e ações do açougue, maximizando os lucros e suas chances de sucesso.

O estudo tem como questão norteadora: Quais ferramentas do planejamento estratégico podem ser adotadas por uma microempresa no setor de açougues no município de Rio Casca - MG para elaborar e implantar um plano estratégico eficaz,

capaz de lidar com os desafios competitivos do mercado e assegurar um crescimento sustentável em um horizonte temporal prolongado?

Este trabalho tem como objetivo geral implementar uma gestão estratégica com ferramentas do planejamento estratégico em uma microempresa no setor de açougues no município de Rio Casca – MG. Elaborando e executando um plano estratégico abrangente com o propósito de aperfeiçoar a gestão operacional, potencializar a competitividade no mercado local, gerando assim uma melhor satisfação do cliente e assegurando um crescimento sustentável de longo prazo.

O trabalho é de grande relevância social e espera-se não apenas fornecer insights valiosos para microempresário do setor de açougues, mas também contribuir para o entendimento mais amplo do papel da gestão estratégica, sendo eficaz para as organizações de pequeno porte em diferentes setores da economia.

2 METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva com uma abordagem quali-quantitativa. Segundo Gil (2022) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Contendo uma pesquisa qualitativa que pressupõe o estabelecimento de um ou mais objetivos, a seleção das informações, a realização da pesquisa de campo (Marconi e Lakatos, 2022). O enfoque quantitativo vale-se do levantamento de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica, bem como da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento (Marconi; Lakatos, 2022).

O lócus de investigação será um açougue localizado na cidade de Rio Casca-MG. O objetivo geral implementar uma gestão estratégica com ferramentas do planejamento estratégico em uma microempresa no setor de açougues no município de Rio Casca – MG. A cidade de Rio Casca, a qual está localizada na Zona da Mata Mineira, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possui uma população de 12.789 mil habitantes, com densidade demográfica de 33,27 habitantes por quilômetro quadrado, PIB per capita 17.735,11 (IBGE, 2022).

Na primeira etapa será implementado as ferramentas do planejamento estratégico, como Identidade para a empresa: missão, visão e valores, Análise SWOT. Na segunda etapa será realizado a análise de clientes quanto a satisfação.

A população de amostra do estudo será 200 clientes do açougue. Os critérios de inclusão serão clientes de ambos os sexos ativos, que moram na cidade de Rio Casca e aceitaram participar do estudo de caso. O critério de exclusão serão os clientes sazonais.

Se tratando da coleta de dados com os clientes, será feita por meio de um questionário semiestruturados. Segundo Gil (2022), a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em questões. Na terceira etapa será realizado uma entrevista com o gestor do açougue.

Para cumprimento das questões éticas, será solicitada ao proprietário do açougue a autorização para realização do estudo. Posteriormente, o projeto será submetido ao Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos (CEP), do Centro Universitário UNIVÉRTIX, para apreciação ética. Após a aprovação do referido comitê, serão informados aos participantes os objetivos do estudo e a sua participação será concretizada mediante o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Este estudo seguirá as especificações da Lei 466/2012 (Brasil, 2012), que trata de uma pesquisa envolvendo seres humanos, resguardando-lhe o anonimato e autonomia de recusar-se ou desistir de fazer parte da amostra do estudo.

A pesquisa será executada após a aprovação do Comitê de Ética de Pesquisas com Seres Humanos, no período de fevereiro a dezembro de 2024, e coleta de dados a partir de agosto de 2024. As informações coletadas serão tabuladas no programa Microsoft Excel, serão analisadas pela estatística descritiva: frequência absoluta, relativa, média e desvio padrão e apresentados na forma de gráficos, tabelas, quadros.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Trata-se de uma pesquisa em andamento e os resultados parciais registram até o momento a realização do levantamento bibliográfico.

3.1 Administração

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para alcançar

determinados objetivos de maneira simultaneamente eficiente e eficaz (Chiavenato, 2021)

O que significa Administração? A palavra Administração deriva do latim (ad = direção para tendência; minister = comparativo de inferioridade, sendo o sufixo ter = subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço. Em sua origem, a palavra Administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro ou ainda uma atividade que se recebe por delegação de outrem (Chiavenato, 2021).

Para Maximiano (2014), objetivos e recursos são conceitos centrais na definição de organização e também de administração. Administrar consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos para realizar objetivos. As decisões são agrupadas em quatro processos principais: planejar, organizar, liderar e controlar. (Maximiano, 2014).

3.2 Gestão Estratégica

Este estudo objetiva elucidar como o gestor pode empregar a gestão estratégica com uma perspectiva abrangente na consecução de resultados.

O Conceito de gestão estratégica é muito mais abrangente que o de planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui, também, processos formais de revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização (Costa, 2012).

Gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização. (Costa, 2012).

Segundo Brugnolo (2018), existem etapas a serem seguidas para que a gestão estratégica tenha eficácia, na estruturação do projeto estratégico, a

organização desempenha um papel crucial, delineando o engajamento da alta administração, a nomeação do gestor do projeto e a formação da equipe encarregada de elaborar o plano de negócios. A etapa subsequente, o diagnóstico empresarial, destaca-se pela análise SWOT, que permite uma avaliação abrangente do ambiente externo e interno, identificando recursos, capacidades e competências essenciais (Brugnolo, 2018).

A elaboração do plano contempla a definição de orçamentos, prazos e estratégias, visando à competitividade e ao retorno acima da média. A condução do plano pelas áreas requer um enfoque combinado de planejamento estratégico e implantação, destacando-se a importância da administração estratégica na adaptação proativa às demandas e oportunidades do mercado. O acompanhamento contínuo do plano é essencial para assegurar sua relevância e eficácia, ressaltando-se que a efetividade do plano depende da habilidade do administrador em elaborá-lo, implementá-lo e acompanhá-lo de forma diligente (Brugnolo, 2018).

3.3 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização. Um processo sistemático de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende os seguintes componentes principais (Maximiano, 2014).

Segundo as preleções de Chiavenato e Sapiro (2023), o cerne primordial do processo de planejamento estratégico reside na concepção da visão organizacional, caracterizada como uma representação mental da estratégia que reside no intelecto do líder e que atua como fonte inspiradora ou norteadora das ações a serem empreendidas por toda a estrutura organizacional (Chiavenato, 2023).

Conforme exposto por Oliveira (2023), delineiam-se três modalidades primordiais de planejamento: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico constitui-se como o arcabouço administrativo que fornece uma base metodológica para a definição da trajetória mais vantajosa a ser adotada pela organização, almejando um grau otimizado de adaptação aos fatores externos - intrinsecamente incontroláveis - e destacando-se por uma abordagem inovadora e distintiva. O planejamento tático se configura como a abordagem administrativa

direcionada à otimização de uma determinada área de desempenho, não abarcando a totalidade da organização. O planejamento operacional consiste na formalização, predominantemente por meio de documentos escritos, das metodologias destinadas ao desenvolvimento e execução de resultados específicos a serem alcançados pelas diversas áreas funcionais da empresa (Oliveira, 2023).



Figura 1: Pirâmide dos níveis de decisão e tipos de planejamento estratégico.
Fonte: Elaborado pelos autores. 2024.

De acordo com Abdala (2019), o propósito busca responder o motivo da existência da organização, o que ela é, para que ela existe, qual o sentido que ela tem para a sociedade. Já a missão procura dar a diretriz para o negócio da organização. Já a visão referencia o que a organização quer ser no futuro, onde a empresa pretende chegar. Declara, com objetividade, determinada grandeza (ser a melhor, ser a maior, ser a pioneira, ser a mais inovadora etc.) (Abdala, 2019)

Segundo Cruz (2018) as etapas do planejamento estratégico consistem: **Identidade para a empresa: visão, missão e valores.** Na fase inicial do processo, é crucial estabelecer a visão, a missão e os valores da organização, conferindo-lhe uma identidade se ainda não estiver definida, ou revisando-a se já existente (Cruz, 2018). **Análise SWOT.** SWOT é um acrônimo de Forças (Strengths). Em português, chamamos também de Pontos Positivos, Fraquezas (Weaknesses), Pontos Negativos, Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Por meio desta ferramenta, serão analisados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. A partir daí, serão montados dois planos. O primeiro, o de oportunidades, para aproveitar seus pontos fortes, e o segundo, o de ameaças, para reverter suas

fraquezas ou prepará-la para conviver com elas o tempo que for necessário (Cruz, 2018).

Análise de clientes e mercados. É necessário analisar os clientes atuais e os clientes potenciais e em quais mercados a empresa atua ou tenha pretensão de vir a atuar, além de curvas de demanda, custos e preços. Existem várias ferramentas para este tipo de análise ser feita. Podemos começar pela do Boston Consulting Group (BCG) (Cruz, 2018). **Criação do plano de três anos.** Nessa etapa, deve-se desenvolver o plano para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos anteriormente. Também será necessário revisá-lo nos primeiros seis meses e a cada ano a partir de então (Cruz, 2018).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi aprovada pelo Programa Institucional Voluntário de Iniciação Científica – PIVIC – UNIVÉRTIX e por se tratar de um Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, os resultados e discussão serão apresentados após a autorização do Comitê de Ética do Centro Universitário Univértix, coleta e análise dos dados obtidos, bem como a confrontação com a literatura pertinente.

REFERÊNCIAS

ABDALA, M. M. **Administração Estratégica**. São Paulo -SP: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021325/>. Acesso em: 26 mai. 2024.

BRASIL. [Ministério da saúde]. **Resolução CNS/MS nº 466/2012**. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos Conselho Nacional de Saúde; Brasília-DF: Diário Oficial da União. CNS/MS/CONEP, 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em 01 de junho de 2024.

BRUGNOLO, M. F. **Gestão estratégica de negócios**. 1. ed. São Paulo - SP: Saraiva Educação, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547233143/>. Acesso em: 26 mai. 2024.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. São Paulo- SP: Atlas, 2023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774418/>. Acesso em: 11 jul.

2024.

CHIAVENATO, I. **Administração para Todos**: Ingressando no Mundo da Gestão de Negócios. São Paulo – SP: Atlas. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770380/>. Acesso em: 17 de maio. 2024.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo - SP: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088825/>. Acesso em: 17 de maio. 2024.

CRUZ, T. **Planejamento Estratégico**. São Paulo - SP: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>. Acesso em: 17 de maio. 2024.

GLEESON, B. The Four Stages of Strategic Planning. **Forbes**. 2017. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/10/26/the-four-stages-of-strategic-planning/>. Acesso em: 26 de maio. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri-SP: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/24\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml12\]!/4/38/3:31\[%C3%A3o%20%2Cdas](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/24[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml12]!/4/38/3:31[%C3%A3o%20%2Cdas). Acesso em 10 de jun.2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**: Rio Casca - MG. 2024. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/rio-casca/panorama> > Acesso em: 10 jun.2024.

MAXIMIANO, A. **Fundamentos da Administração-Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração**. São Paulo- SP: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2751-7/>. Acesso em: 17 de maio. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo- SP: Atlas. 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 06 jun. 2024.

OLIVEIRA, S.; WAN, F.; JINGFEI, W. A Teoria da Inovação Disruptiva de Christensen: Origem e Desenvolvimento. **Economia Estrangeira e Gestão**, v. 42, n. 10, p. 125-138, 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo - SP: Atlas, 2023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 17 de maio. 2024.

SILVA, D.; ASSIS, P. R. Uma abordagem sobre o planejamento estratégico como instrumento de gestão para microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 10, p. 5566–5584, 2023. doi: 10.51891/rease.v9i10.12199. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12199>. Acesso em: 10 jun. 2024.