

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: diagnóstico estratégico através da construção de cenários**

**Tatiele Martins Amaral,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),  
tatiele.martins@ufms.br

**Erich Marley Possenti Souza,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),  
erich.possenti@ufms.br

**Marcos Antônio de Souza,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),  
marcos\_antonio@ufms.br

**Mara Rúbia da Silva Miranda (UFMS)**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),  
mara\_miranda@ufms.br

**Mirian Batista de Oliveira Bortoluzzi,**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)  
mirian\_bortoluzzi@ufms.br

### **RESUMO**

Mudanças no ambiente externo e interno de uma organização ocorrem todo dia em função de várias variáveis. As empresas precisam acompanhar as mudanças e implementar ações visando a melhoria de seus processos. Para isso, o planejamento estratégico pode ser um importante aliado para tomada de decisão, já que oferece uma orientação estratégica global para a empresa. Neste sentido, o objetivo deste artigo é analisar estrategicamente o cenário positivo e negativo de uma empresa do setor alimentício na cidade de Nova Andradina-MS. Para tanto, foi necessário realizar entrevistas e observação *in loco* para a coleta de dados. Os resultados mostraram que algumas variáveis merecem mais atenção considerando o cenário negativo. Como contribuição deste trabalho, destaca-se que a empresa poderá implementar um plano de ação em cima dos resultados obtidos visando a melhoria a médio prazo dos seus processos.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; diagnóstico; cenário.

## 1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico (PE) é um processo gerencial que utiliza diversas ferramentas auxiliando os gestores numa análise do seu negócio. Um planejamento estratégico bem elaborado pode contribuir numa tomada de decisão em favor da competitividade da organização.

O planejamento é um dos primeiros processos que se devem ser feitos. A ideia é que através do planejamento estratégico da organização, ela consiga alcançar os seus objetivos. Um planejamento pode ser reelaborado ou modificado durante o passar do tempo conforme as mudanças necessárias exigirem (ROJO, 2008).

Assim, uma organização contemporânea que pretende manter a competitividade deve estar entre as organizações que vão e fazem acontecer, pois atualmente são as inovadoras que possuem espaço e não as seguidoras (BARBOSA, 2004). Pode se considerar o pensamento estratégico como sendo uma arte de criar um método eficiente. Pensar estrategicamente e agir conforme, significam dominar a atualidade e conquistar o futuro. Visa superar os adversários mesmo sabendo que eles também tentam estabelecer uma boa estratégia (REZENDE, 2008). A organização que busca crescimento, conseqüentemente terá que enfrentar em algum momento uma estratégia.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é analisar estrategicamente o cenário positivo e negativo de uma empresa do setor alimentício na cidade de Nova Andradina-MS. Uma análise qualitativa será de fundamental importância para levantar as possíveis falhas da empresa, além de conhecer a intenção estratégica e o cenário em que ela atua.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Intenção estratégica

A intenção estratégica tem o objetivo de demonstrar os caminhos organizacionais para que se tenha um maior desempenho. No livro *Competindo Pelo Futuro*, Hamel e Prahalad (1995) traz a ideia de que a intenção estratégica promove a empresa um senso de direção, senso de destino e senso de descoberta.

A intenção estratégica é a responsável por estabelecer um posicionamento ligado a liderança, além de, ajudar a organização a definir as ações que levarão a um bom desenvolvimento e superação competitiva. A ideia é que a empresa saiba desenvolver inovação e não imitar aquilo que o concorrente tem feito para seu crescimento (HAMEL;

PRAHALAD, 1989, p. 150).

Através da intenção estratégica a empresa precisa buscar apresentar outros fatores como sua missão, sua visão e quais são os seus valores.

### 2.1.1 Missão

O motivo da existência da empresa deve ser indicado através da sua missão. Ela deve informar todos os aspectos relevantes da organização como serviços e produtos oferecidos, seus concorrentes e sua preocupação com o desenvolvimento empresarial (DAVID, 2009). É através da missão organizacional que se demonstra qual é o negócio da organização.

É a missão que diferencia uma empresa da outra, é a forma de comandar o negócio que faz com que a empresa se destaque. A missão é um componente essencial para que se estabeleça uma boa estratégia empresarial (DRUCKER, 1974). São as missões que são responsáveis por compreenderem as principais características da empresa, incluindo seus valores e propósitos (CASE, KING & PREMO, 2012).

Muitos autores consideram que o início de qualquer planejamento estratégico seja a missão. A partir do momento que a missão é declarada, consegue-se desenvolver como as outras ações serão construídas. Apenas após esclarecer a missão da organização é que os objetivos e estratégias podem ser desenvolvidos (DAVID, 1989; KLEMM *et al.*, 1991; IRELAND e HITT, 1992).

A missão traz um sentimento de foco para a organização, ela motiva a empresa a passar por dificuldades e problemas sem desistirem. Além disso, ela também apresenta aspectos externos. Através dela o cliente entende o posicionamento da empresa perante o seu negócio, assim, a empresa passa a ideia de confiança para os seus clientes por saberem os produtos e serviços oferecidos pela organização de maneira clara (OLIVEIRA, L., 2009).

Declarar a missão da empresa pode colaborar para que a organização foque no que realmente é importante (IRELAND e HITT, 1992). Sendo assim, a missão organizacional é realizada por meio de uma autoavaliação, a empresa deve buscar saber identificar quem ela é, por que existe e até onde quer chegar. Deve se identificar através da missão o propósito da companhia.

### 2.1.2 Visão

A missão refere-se a aquilo que a empresa faz e sua razão de existir, já a visão é o local

onde a empresa almeja chegar, assemelhando-se a uma meta, no sentido de ser alcançada. Metas precisam ser cumpridas por prazos determinados e com diferentes propósitos, mas as visões são para serem perseguidas com empenho por todas as pessoas da organização e não pode ser delimitada por prazos de maneira precisa ou aproximada. (COMIN, 2012).

Dessa maneira, para entender adequadamente o que se espera ser/realizar, é importante que, durante a implantação da visão, a organização responda questões como: “onde se quer chegar?”, “quando?” e “como?” (FERREIRA, 2016). Nesse sentido, Oliveira (1998) explica visão como “a maneira pela qual a organização se enxerga no futuro, dentro do mercado e da comunidade, no meio no qual desenvolve seus serviços, de maneira a considerar-se tanto como organização isolada, como em comparação com as demais organizações, concorrentes ou não” (FERREIRA, 2016).

A visão se torna uma intenção que deve ser fortemente incorporada ao trabalho, a fim de que seja perseguida por todos os membros da organização. A ideologia dela deve ser interpelada na medida em que o indivíduo que fala ou lê tal visão, adquira o sentimento de que está trabalhando e sendo importante para alcançar esse grande objetivo. Entende-se que esse objetivo não deve ser realizado facilmente, criando a ilusão de que o colaborador deva continuar dedicando-se ao máximo para achar maneiras de concretizar esse objetivo (COMIN, 2012). É neste momento em que a empresa busca entender como o seu negócio será no futuro. Está diretamente ligado ao local que ela deseja chegar. Para que ela consiga alcançar a sua visão geralmente se utiliza metas a serem cumpridas. A empresa, ao estabelecer a visão organizacional deve levar em consideração todas as mudanças e imprevistos que podem ocorrer.

Assim, dentro de uma organização a visão se justifica ao que a empresa deseja ser ou realizar durante um tempo pré-estabelecido. Ela orienta a organização para o futuro, mas sem deixar o presente de lado. É a visão que observa a empresa em seu contexto atual e apresenta onde ela deseja chegar, ou seja, ela mostra o que deve ser feito atualmente para que se consiga alcançar os resultados esperados no futuro (OLIVEIRA, 2009).

A visão é uma maneira que a organização se enxerga no futuro, demonstrando em que lugar ela quer chegar, como quer chegar e quando pretende alcançar os resultados.

### 2.1.3 Valores

Os valores organizacionais possuem um ideal tanto de atender os objetivos da

organização, quanto em buscar atender as necessidades dos indivíduos. Tais valores não podem ser considerados fixos, eles se alteram de organização para organização (MENDES, 2001). Esses possuem três principais objetivos: conciliar interesses entre grupos e indivíduos; normas e regras que auxiliem no convívio da organização; e a conciliação entre a empresa e os meios sociais, visando a realização de ótimas trocas comerciais (TAMAYO, 1996).

Pode se dizer que os valores organizacionais são na verdade os valores percebidos pelos próprios empregados como sendo as principais características da organização. Ou seja, são as tradições e princípios compartilhados pelos empregados, que fazem com que a organização funcione. Tais valores não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da empresa (TAMAYO, 1998).

São os valores que direcionam os comportamentos dos indivíduos de uma organização. Quando se tem valores internos dentro de uma empresa seus membros terão de agir conforme eles são colocados (ZANELLI; SILVA, 2008). Por meio dos valores estabelecidos que os empregados se sentem importantes dentro da empresa. Afinal, dessa forma eles são motivados (FREITAS, 1991).

## 2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Diagnóstico Estratégico pode ser definido como a primeira fase de um planejamento. É o diagnóstico o responsável por analisar as realidades externas e internas de uma organização. É definido por essa ferramenta a identificação da visão, missão, análise dos ambientes e análises dos possíveis concorrentes. O diagnóstico estratégico deve possuir algumas características, tais como ambiente da organização e possíveis variáveis propícias; identificação de ameaças e oportunidades e por fim, conhecer os pontos fortes e fracos do negócio (OLIVEIRA, 2004).

A análise interna possui o objetivo de identificar as deficiências e qualidades da empresa. Para que esse diagnóstico seja feito é necessário que se faça comparações com os concorrentes existentes diretamente e com possíveis concorrentes. No que diz respeito à análise externa, ela tem por objetivo analisar e demonstrar as possibilidades e ameaças para empresa no meio em que ela está introduzida, em que busca conhecer todos os fatores externos que podem ser controlados e assim assimilá-los aos incontroláveis, nesse sentido leva em consideração fatores como: concorrentes diretos e potenciais restrições governamentais e econômicas entre outras, ao realizar uma análise externa bem definida

pode-se reduzir os impactos dos fatores incontroláveis (LOPES 1984).

### 2.2.1 Construção de cenários

A construção de cenários é uma excelente ferramenta que busca identificar as possíveis incertezas do futuro da organização (RINGLAND, 2006). O Planejamento Estratégico da empresa através de cenários consegue obter uma quantidade relevante de dados, além da riqueza em detalhes que se tem através desta ferramenta (SCHOEMAKERS, 1995).

Na concepção de Porter (1996), um cenário é uma visão que se consegue obter do futuro de um setor. Os cenários são baseados em suposições das coisas que podem acontecer e mudar a estrutura industrial (SUTTER, 2012). Equipara-se a um conglomerado de histórias, escritas ou faladas, estruturadas ao redor de uma trama minuciosamente construída. A utilização de história é um meio antigo, porém utilitário, como forma de aprendizagem organizacional e quando usada como ferramenta de planejamento, refutam as negações, premissas e miopias estratégicas, ocasionando a extinção da descrença das possibilidades futuras, através dos insights, criatividade e intuição (VAN DER HEIJDEN, 1997). Logo, histórias podem expressar várias faces de eventos complexos, ao passo que os cenários mostram os significados desses eventos.

No momento em que um planejamento é aplicado por meio de cenários, dá-se um passo à frente das metodologias tradicionais de planejamento, em razão de que são integradas as incertezas na construção do futuro. Sempre que elas são incorporadas, descobre-se, que, dependendo do momento, indicaram o sucesso ou o fracasso de uma organização. Desse modo, quando os planejamentos são feitos por cenários, é possível compreender as riquezas e a diversidade de possibilidades, arrumando-as em narrativas de fácil entendimento ou visualização, ao contrário de grandes quantidades de dados. Dessa maneira estimula-se a investigação de alternativas estratégicas, possibilitando uma decisão mais definida de como influenciar o futuro de uma organização (RIBEIRO, 2012).

No dia a dia, cenários são ferramentas de trabalho para guiar empresas e governos, como meio de se fazer uma análise de alternativas e tomadas de decisão, a fim de alcançar um objetivo estratégico. Ainda que possam ser de diferentes motivos e visões futuras, os cenários são usados comumente, para a criação de alternativas de longo prazo, permitindo a construção de um olhar compartilhado para os negócios e objetivos a serem concretizados, não se esquecendo das dificuldades estruturais e limitações de curto prazo (SCHWARTZ, 1998).

Ao aplicar um planejamento através de cenários, a diminuição de dois erros comuns é provável durante a tomada de decisão: a falta ou excesso de previsão de mudanças. Os cenários demonstram “imagens” novas e possíveis do futuro, trazendo consigo a velocidade de mudança em todas as áreas, o que poderia ou pode acontecer, não só se fixando ao excesso de tendências, por meio de informações passadas ou atuais (FAHEY; RANDALL, 1998). A utilização de cenários também engloba visões qualitativas e potenciais para descontinuidades enfatizadas. Desse modo, para se criar cenários é necessário o questionamento das mais variadas hipóteses do modo como o mundo empresarial funciona, de maneira a adiantar as decisões que poderão ser “eliminadas” ou negadas pelas organizações (RIBEIRO 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo o intuito de caracterização da pesquisa abordada, o estudo é descritivo, que segundo Gil (2002, p. 1), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa segue o ideal bibliográfico tanto para que ocorra uma análise de dados, quanto para o embasamento teórico. De acordo com Vergara (2006, p. 48) “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”.

Em relação ao tratamento de dados, a pesquisa toma um rumo qualitativo, a qual se tem o uso de dados através de entrevistas e questionários. Malhotra (2011, p. 122) enfatiza que “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema”. Seguindo todos esses pensamentos, a pesquisa se inicia pelo aprofundamento e preenchimento dos métodos contidos na revisão teórica deste artigo (Intenção estratégica, missão, visão, valores, diagnóstico estratégico, construção de cenários).

É considerado neste artigo, pesquisas, teses, artigos e dissertações publicadas no Scielo e presentes no Google Scholar, onde foram utilizadas palavras chaves como: “Planejamento Estratégico”, “Diagnóstico Estratégico” e “Mudanças Estratégicas”. Foram levados em consideração diversos estudos, de anos e datas diferentes. Cada estudo feito foi selecionado através da leitura e entendimento das publicações com o intuito de estar captando o máximo conhecimento para aplicar os métodos dentro da empresa. Para a análise de dados o

*brainstorming* em grupo e a pesquisa em fontes virtuais sobre os concorrentes foram excelentes ferramentas.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Intenção estratégica

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), “intenção estratégica se estrutura a partir de um sonho envolvente e ambicioso que serve como plataforma para a energia emocional e intelectual necessária ao futuro da organização”. Assim, a construção da intenção estratégica da empresa visou identificar as suas ambições e propósitos perante as circunstâncias atuais e futuras.

#### Quadro 1: Intenção Estratégica da Empresa

<b>Missão Organizacional</b>
Oferecer a possibilidade às pessoas de realizar confraternizações/festas e eventos com salgadinhos de qualidade, mas com um baixo custo.
<b>Visão Organizacional</b>
Transformar-se na maior distribuidora de salgados do País. A qual vai possuir uma “marca” e será reconhecida pela qualidade de seus produtos e pelo excelente atendimento. Além de, buscar atender os clientes por diferentes plataformas visando uma maior acessibilidade em qualquer lugar do país.
<b>Valores Organizacionais</b>
Ter a quantidade do produto desejado pelo cliente a qualquer momento, entregando com a máxima qualidade possível. Ademais, ser destaque em rapidez de entregas, buscando ser precisos e cuidadosos.
<b>Stakeholders</b>
Os principais interessados na chegada desses resultados são os proprietários da empresa, mas também a sociedade em geral, pois haveria novas vagas de trabalho no mercado e a possibilidade de acesso a um produto de excelência. Público estratégico da organização: São as pessoas com um poder aquisitivo menos elevado. Influência na organização: Pelo fato de o público estratégico da organização ser as pessoas de baixa renda a influência é ligada diretamente no preço do produto, por darem preferência às empresas que oferecem um produto com preço mais acessível.
<b>Proposta de valor</b>
Clientes de todas as classes sociais, mas especialmente os de uma classe mais baixa, eles consideram valiosos os produtos, a disponibilidade a todo o momento, a qualidade e o custo deles.
<b>Objetivos Organizacionais</b>
Os resultados esperados em curto prazo é ganhar uma fatia maior do mercado local e melhoria da estrutura interna. Médio prazo: A expansão da estrutura da empresa, abertura de novas lojas e aumento no mercado em nível estadual. Longo Prazo: Expansão para o mercado nacional.

Fonte: Os autores (2020).

Neste contexto sobre a elaboração da intenção estratégica da organização, as entrevistas demonstraram os sonhos e objetivos da organização através das variáveis



abordadas no Quadro 1. Já de início, é possível observar que a empresa se destaca por vender produtos com um custo mais baixo, ou seja, o seu público alvo são as pessoas de menor poder aquisitivo. Além disso, a organização almeja ganhar mais clientes e melhorar a sua estrutura interna, demonstrando que seu maior objetivo é crescer cada vez mais regionalmente chegando ao patamar nacional.

## **4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

### **4.2.1 Construção de cenários**

De forma semelhante aos indicadores propostos, foi concebida nesta etapa primeiramente uma entrevista em forma de questionários semiestruturados, onde o colaborador da empresa pode demonstrar quais os indicadores mais significativos para o negócio em que trabalha.

Perante a análise do Quadro 2, o mundo vivencia um cenário atual de crise na área da saúde. O que se contrapõe a investimentos governamentais em microempresas. Sendo assim, é ideal que em um momento como este, a empresa busque se aliar as fontes de comunicação em massa, buscando se desenvolver acima de todos os possíveis concorrentes que podem aparecer após a crise. Ela atualmente, pode então desenvolver uma nova prestação de serviços como, por exemplo, a entrega de seus produtos para os clientes em suas residências.

As mudanças econômicas e sociais que poderão ocorrer devido a crise provavelmente afetarão a empresa se ela não estiver com uma estratégia sólida e bem desenvolvida. Um fato interessante que pode ser comentado é sobre a empresa já apresentar interesse nos aspectos para lidar com a crise como promoções, cartão fidelidade e sorteios. É de extrema importância que se busque neste momento novas adaptações perante as mudanças atuais e as que podem ocorrer em longo prazo.

**Quadro 2: Entrevista aplicada sobre indicadores na Empresa**

Questão	Roteiro semiestruturado para entrevistas
1	<p><b>No seu ponto de vista, quais são as variáveis políticas e econômicas dos Recursos naturais mais significativas para o planejamento da Empresa São Domingos?</b></p> <p>Inflação e políticas governamentais. Inflação, pois com o aumento dela, a matéria prima tende a ficar mais cara interferindo nos custos dos produtos. E políticas governamentais no quesito principalmente de incentivo do governo sobre as microempresas, pois esses incentivos ajudam a empresa a crescer na compra de equipamentos, na ampliação dela e na melhoria dos processos.</p>
2	<p><b>Como você avalia o futuro dessas variáveis, considerando o contexto atual das mudanças e evoluções no cenário político e econômico?</b></p> <p>Perante o cenário político e econômico atual, o futuro dessas variáveis é difícil de traçar. Já que, o momento é de crise na saúde pública, ou seja, o governo vem fazendo investimentos na área. Além disso, a maior parte do comércio está fechado. Entende-se que, através disso que a possibilidade de ocorrer um aumento na inflação e corte de incentivos governamentais para micro empresas aconteçam.</p>
3	<p><b>De acordo com a sua percepção, quais são as variáveis políticas e econômicas mais significativas para o seu segmento hoje?</b></p> <p>A variável mais significativa hoje é a renda, devido ao fato da pandemia que está ocorrendo e do fato do público alvo ser de uma classe menos favorecida. Essa variável irá interferir mais, porque eles deixaram de fazer festas e confraternizações, para poupar o dinheiro e ter uma poupança de segurança. Esse fator irá interferir diretamente no lucro da empresa.</p>
4	<p><b>Considerando o contexto atual e as evoluções ocorridas dos últimos anos, que mudanças você sugere para o futuro dessas variáveis?</b></p> <p>A empresa pode fazer promoções, como cartão fidelidade, realizar sorteios através das redes sociais para que tenha uma disseminação das propagandas da empresa.</p>
5	<p><b>Quanto ao ambiente operacional da sua empresa, na sua concepção, quais são as variáveis políticas e econômicas mais significativas envolvendo concorrentes, fornecedores, prestadores de serviço e clientes?</b></p> <p>Variáveis mais significativas envolvendo concorrentes: em termos econômicos, o preço que os meus concorrentes colocam em seus produtos. Políticas: se estamos dentro das leis e normas municipais, estaduais e federais. Dentro das leis trabalhistas, tributos e impostos corretos, e se atendemos as leis sanitárias e normas técnicas.</p> <p>Fornecedores: o preço da venda da matéria prima e a qualidade dela.</p> <p>Prestadores de serviços: o custo da mão de obra, a qualificação e o nível de escolaridade.</p> <p>Clientes: a renda deles, o que desejam nos produtos e o padrão de consumo.</p>
6	<p><b>Como você avaliaria o futuro dessas variáveis?</b></p> <p>No contexto atual as variáveis que mais podem se alterar, seriam: preço dos produtos, impostos, custo da matéria prima, a renda dos clientes e o custo de mão de obra. Essas variáveis estão ligadas diretamente ao contexto econômico do país, que está passando por uma grave crise, então se entende que haverá uma mudança significativa em todas as variáveis, interferindo na empresa e na estratégia dela.</p>
7	<p><b>Em relação ao ambiente interno da sua empresa, considerando-se as aspirações e valores dos seus proprietários e funcionários, no seu entendimento, quais seriam as variáveis políticas e econômicas mais significativas?</b></p> <p>Para nós, é entregar um produto com qualidade, que atenda as expectativas do cliente, sempre seguindo as normas sanitárias para evitar qualquer problema no produto e na saúde dos clientes.</p>
8	<p><b>Como você avaliaria o futuro dessas variáveis?</b></p> <p>A empresa pretende continuar com essas variáveis no futuro, pois considera importantes para ganhar a confiança do cliente, e pensa em adicionar novas variáveis relacionadas a qualidade do produto.</p>

Fonte: Os autores (2020).

Devido ao fato de ocorrer uma dificuldade explícita em entender o que poderá acontecer no futuro, entre prever o que vai acontecer e conseguir aproximar-se da previsão, as organizações têm escolhido buscar cada vez mais se aproximar dos acontecimentos possíveis. A criação de cenários tem sido cada vez mais utilizada, pois busca identificar os fenômenos futuros (BETHLEM, 2004).

Essa criação de cenários foi feita pensando no período de 2 anos com foco nos indicadores propostos anteriormente a empresa. O objetivo dessa etapa é a construção de cenários como ferramentas para a formulação da estratégia empresarial, proporcionando assim, pela análise dos cenários uma visão sistêmica para a empresa sobre sua situação, a fim de compreender mudanças que precisam ocorrer caso necessário.

Foi utilizado nesta etapa um modelo criado com estudos feitos por Van der Heijden (2009), pois, após ser analisado, foi identificado como sendo um modelo não complexo.

Para a elaboração do modelo, foram adotados alguns indicadores que foram então dispostos no Quadro 3, levantados pelas ideias que se obteve a partir dos *brainstormings* virtuais realizados. Assim, foi possível analisar as causas e as consequências de cada indicador e como eles interferem na empresa.

**Quadro 3: Possíveis efeitos e consequências/Resultados das sessões de *Brainstormings***

Classificação ambiental	Tendências das Variáveis Ambientais	Efeito Causa/Consequência – Ideias Surgidas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i>
<b>Recursos Naturais</b>	Inflação – Aumento	Uma provável diminuição no número de vendas; Variação no preço do produto porque a matéria prima ficaria mais cara; Interrupção no uso do cartão de crédito porque o recebimento dele é demorado.
	Incentivos financeiros – estáveis em alta	Isenção de impostos, financiamentos, linhas de crédito.
	Crises mundiais – Risco	Queda na economia; aumento de inflação; aumento do dólar e petróleo; Queda nas ações empresariais.
	Legislação – Aumento e/ou alterações	Maior fiscalização; buscar se adequar a fiscalização vigente; acompanhar as mudanças nas leis empresariais e leis trabalhistas; Conhecer código de defesa do consumidor.
<b>Econômico</b>	Renda – Aumento	População consequentemente irá consumir mais o que vai influenciar nos números de venda da empresa. Haverá mais trocas interpessoais de dinheiro. Aumento de investimentos.
	Classe C – Aumento	Melhores rendas; Maior consumo e aumento da procura e consumo de produtos com valor agregado.

	Hábitos do consumidor – Mudanças	Veganismo; Substituição de objetos poluentes pelos sustentáveis; Busca por alimentos mais saudáveis; Preferência pelo produto ser entregue na casa do consumidor; Produtos assados, sem frituras.
	Trabalho feminino – Aumento	Aumento da renda residencial; Mulher "chefe" da família; tendem a comprar mais produtos pré-prontos ou industrializados por falta de tempo para cozinhar.
<b>Tecnológico</b>	Concorrência – Aumento	Perda de clientes; Preços acirrados; diminui o poder de barganha; disputa de qualidade dos produtos; diminui a possibilidade de contratos exclusivos com os clientes.
	Tendências moveleiras – em modificação	Produtos ecologicamente corretos; Embalagens recicláveis; Alternativas sustentáveis; Alimentos veganos; Biodigestor.
	Fornecedores exclusivos – Aumento e tendência	Poder de barganha pela "amizade" já existente com o fornecedor; provável quebra de contrato; Dificuldade empresarial de começar de novo após a quebra de contrato; facilita a disputa de preço; Produtos diferem na concorrência.
	Evolução tecnológica – Crescente	Aproveitamento de fontes renováveis de energia; Máquinas de produção alimentícia inovadoras; Propagandas virtuais; aplicativo de pedidos; Empacotamento automatizado de todos os tipos de embalagens.
<b>Sociocultural</b>	Valores e aspirações das pessoas – Valorização	Incentivo ao funcionário; Voz mais ativa do funcionário na tomada de decisão; Aumento de atividades de confraternização dentro da empresa; Incentivos ao pensamento criativo do colaborador.
	Qualificação profissional – Aumento	Melhor qualidade organizacional; Produtos bem mais elaborados; Produção mais rápida e com qualidade.
<b>Político/legal</b>	Legislação trabalhista	Adequar-se as leis trabalhistas; apresentar todas as normas de segurança necessárias; pode ser que ocorra mudanças na lei que levem a empresa a lidar com medidas extremas para se defender; Impostos mais altos para o proprietário pagar; Carga horária maior ou menor de serviço.
	Legislação tributária	A modificação dessa legislação poderia gerar um aumento no número de tributos, tarifas e impostos; consequentemente o valor do produto seria maior;
	Legislação municipal	A modificação dessa legislação poderia gerar um aumento nos valores de taxas comerciais; Valor de alvarás; Alteração na estrutura da empresa; pode causar aumento do valor do produto.
	Legislação de proteção ambiental	Fechamento de empresas que não possuem práticas sustentáveis; Aplicação de multas.

Fonte: Os autores (2020).

A construção de cenários foi essencial para a compreensão das consequências que os principais indicadores para a empresa podem causar em sua gestão. No ambiente demográfico consegue-se observar que se têm apenas aspectos positivos. Todos os indicadores neste

ambiente abordados contribuem para de alguma forma aumentar as vendas da empresa.

Quando se trata do aspecto econômico da empresa, tanto se ocorrer um aumento a inflação quanto uma taxa de crescimento da renda, a organização terá que buscar se adaptar ao contexto que ela se encontrará buscando métodos de confiabilidade para seus clientes.

Ao se pensar que a população vem demonstrando ao decorrer dos anos uma relevante mudança de hábitos e preocupação com a saúde, isso pode se tornar um risco para a organização caso ela não sabia lidar com essas situações de forma minuciosa. A busca por novos métodos de descarte de embalagens e óleos que também deverão estar presentes.

Ao ver o ambiente tecnológico, imediatamente, observam-se diversos aspectos positivos, pois com o avanço da tecnologia, pode trazer praticidade para a produção em um todo. Assim, ela conseqüentemente evoluirá, tornando todo o processo mais simples e conseguindo aumentar a sua capacidade de produção anual.

No ambiente político/legal, a empresa se encontra em uma zona de risco, são submetidos constantemente às leis, e a alteração delas pode influenciar diretamente a organização. Além disso, os indicadores relacionados à energia e matéria prima podem ser considerados os mais importantes para a empresa no contexto atual que ela vivencia. Qualquer alteração destes dois quesitos irá influenciar na qualidade e preço do produto.

A construção de cenários positivos visou analisar e demonstrar todos os indicadores que caso se alterem influenciarão de alguma forma positivamente dentro da organização. O quadro 4 demonstra as estratégias sugeridas através dos *brainstormings* em grupo.

**Quadro 4: Cenário positivo e favorável ao setor**

<b>Demográfico</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Nível de escolaridade-aumento	Facilitação na comunicação; Maior entendimento das formas que os pedidos devem ser feitos;
Taxa de casamentos-aumento	Construção de pacotes promocionais caso eles fechem contrato; Oferecer diferentes serviços como: mesas, garçons; Contratação de funcionários no dia do evento.
Processo migratório	Se preparar estruturalmente para o aumento das vendas; Oferecer serviços de entrega; Criar pacotes promocionais para quando ocorrer uma demanda grande; Monitorar condições de pagamento e preços praticados pelos concorrentes para ter melhores condições de negociação.
Taxa de crescimento e envelhecimento	Aumento de investimentos em delivery; Se preparar para o atendimento de maior quantidade de pedidos. Novos produtos para pessoas mais jovens e idosos.
<b>Econômico</b>	

<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Renda da população-aumento	Fazer parcerias com fabricantes de produtos mais acessíveis para as classes em ascensão; Investir em campanhas criativas com atrativos para esses consumidores, salientando a vantagem de comparem na empresa São Domingos; Oferecer uma maior variedade de opções de cardápio;
Taxa de inflação	Aumentar parcelamentos e prazos oferecidos; incentivar a venda com cartões de crédito e cheques pré-datados; a compra dos produtos pode ser parcelada, conforme a venda, evitando a descaixa dos recursos; procurar por investimentos de maior rentabilidade.
Padrão de consumo	Aumentar a variedade de produtos; Oferecer diferentes serviços.
<b>Sociocultural</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições	Acrescentar no processo produtivo novos tipos de salgados; possuir mecanismos de entrega;
Veículos de comunicação em massa-aumento	Aumentar o número de propagandas; Novos tipos de propagandas como outdoors; divulgar as atitudes ecologicamente corretas.
Preocupação com o meio ambiente-aumento	Aumentar o uso de embalagens recicláveis; diminuir o uso de plástico; Utilizar fontes renováveis.
Preocupação com a saúde	Divulgar atitudes da empresa sobre a higienização e cuidados prestados durante todo o processo produtivo; Utilizar óleos e produtos mais saudáveis na produção dos salgados.
<b>Tecnológico</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Passo tecnológico	Desenvolver práticas que visem a economia de energia; buscar práticas sustentáveis caso tenha que alterar de modo geral a estrutura.
Velocidade das mudanças tecnológicas	Procurar manter a empresa atualizada sobre novos maquinários que auxiliem na produção presentes no mercado; criar redes sociais da empresa para investir em marketing digital; Criação de aplicativo para que o cliente consiga fazer seus pedidos em qualquer lugar que estiver.
Aquisição, desenvolvimento e transferência tecnológica	Saber se adaptar as mudanças que podem ocorrer na produção; comprar todo maquinário inovador possível, quando se é comprovado que irá melhorar o desenvolvimento da produção.
Incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico	Identificar novas oportunidades de parcerias; manter bons relacionamentos.
<b>Político/legal</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Legislação trabalhista	Contratação de estagiários, minimizando despesas com encargos trabalhistas; acompanhar a legislação vigente e adequar-se, caso seja necessário;
Legislação tributária	Caso tenha diminuição, seria possível realizar investimentos para melhorar a organização com o dinheiro economizado na diminuição dos tributos pagos.

Legislação municipal	Facilitaria a abertura de outra loja na cidade.
<b>Recursos naturais</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Escassez da matéria prima	Procurar novos fornecedores, o que pode gerar economia perante contratos feitos com essas novas parcerias.
Poluição ambiental	Adquirir máquinas menos poluentes; Embalagens sustentáveis.
Sustentabilidade	Aumentar os investimentos em fontes renováveis de energia; Novas embalagens ecologicamente corretas.

Fonte: Os autores (2020).

Foram dispostos no Quadro 4 todas as medidas e atitudes que a empresa deverá tomar caso algum dos indicadores se altere. A ideia representada dos indicadores em seu aspecto positivo é que sua alteração levará a uma maior quantidade de vendas e um aumento significativo em toda produção. As atitudes deverão ser tomadas com cautela e deverão ser bem planejadas. Todos os fatores supracitados são de extrema importância que a empresa realize caso venha a ocorrer mudanças sobre os ambientes.

A aplicação desta ferramenta trouxe uma viabilidade prática para a aplicação na realidade da empresa, trouxe resultados satisfatórios e não complexos para aplicação, podendo até ser aplicadas em outras empresas do mesmo setor caso se encaixem. É importante frisar que a utilização do modelo de cenários, pode trazer vários aspectos positivos, principalmente em empresas pequenas que não buscam entender as possíveis situações futuras, e apenas são voltadas para o seu contexto atual.

Pelos indicadores encontrados no Quadro 3, foi possível analisar além de os aspectos positivos, aspectos considerados frágeis para a empresa, elencados no Quadro 5.

**Quadro 5: Cenário Negativo e as Repercussões nas Estratégias**

<b>Demográfico</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Processo migratório	A empresa não conseguir atender ao aumento da demanda;
Taxa de crescimento e envelhecimento	Dificuldade ao fazer o pedido; pessoas com idade elevada podem optar por alimentos mais saudáveis.
<b>Econômico</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Renda da população-diminuição	Fazer parcerias com fabricantes de produtos mais acessíveis para adequar a nova realidade; oferecer possibilidade de parcelas sobre o produto; promover descontos diferenciados para clientes que já sejam da empresa; otimizar o fluxo de distribuição de materiais, visando reduzir os custos de transporte.

Taxa de inflação	Diminuir prazos oferecidos; reavaliar taxas de juros; indexar parcelas das vendas a prazo; Incentivar as vendas à vista; incentivar a venda com cartões de crédito e inibir a aceitação de cheques nos parcelamentos; comprar à vista dos fornecedores, quando possível.
Padrão de consumo	Incentivar o consumo de produtos padronizados por terem sempre a mesma qualidade; entregar amostras grátis para experimentarem o produto e aumentar o consumo.
<b>Sociocultural</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições	Estratégias tendem a não se modificar, pois as vendas estarão mais ligadas ao condicionamento da renda do que aos hábitos.
Veículos de comunicação em massa-aumento	Custo elevado para conseguir se adaptar as mudanças tecnológicas;
Preocupação com o meio ambiente-aumento	Dificuldade em diminuir o uso de plásticos; Alto custo com embalagens recicláveis; Dificuldade em encontrar fontes renováveis que se adequem ao sistema produtivo.
Preocupação com a saúde	Utilização de matérias primas mais saudáveis interferirem no gosto do produto.
<b>Tecnológico</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Passo tecnológico	Não conseguir otimizar muito o tempo de produção, assim, não diminuindo os gastos com energia.
Velocidade das mudanças tecnológicas	Concorrentes mais informados podem conseguir uma vantagem competitiva.
Aquisição, desenvolvimento e transferência tecnológica	Maquinários inovadores serem extremamente caros; Não conseguir se adaptar com facilidade a todas as mudanças que ocorrerão no processo produtivo.
Incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico	Dificuldade em fechar novas parcerias; Receio na criação de projetos tecnológicos.
<b>Político/legal</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Aumento e/ou alterações da Legislação	Suposições: Piso e obrigação salarial para estagiários, piso salarial para os arquitetos, proibição da terceirização de serviços, mudança da carga horária dos funcionários, aumento das contribuições. Sugestões: diminuição do quadro de funcionários – arrocho salarial – sobrecarga de trabalho.
<b>Recursos Naturais</b>	
<b>Predisposição das Variáveis</b>	<b>Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de <i>Brainstorming</i></b>
Custo de energia-aumento	Aumento do valor do produto; maior despesa com conta elevada.
Escassez da matéria prima	A busca por novos fornecedores ser prejudicial caso seus produtos sejam muito caros; Alteração na qualidade do produto.
Poluição ambiental	Falta de fatores sustentáveis.

Fonte: Os autores (2020).

Através da análise do Quadro 5, é possível identificar fragilidades que a empresa vem a ter caso os indicadores se alterem. Portanto, ela precisa estar atenta a cada uma dessas áreas



para que não ocorram limitações sobre a sua área de atuação. Esses indicadores devem ser aprimorados, visando se precaver de acontecimentos futuros e estar preparados para aplicações posteriores.

## 5 CONCLUSÕES

Atualmente muitas empresas, não buscam fazer uma interligação entre presente e futuro. Assim, acabam tomando atitudes ineficazes que na maioria das vezes não as tornam empresas de sucesso. A capacidade atualmente de uma empresa se desenvolver constantemente está diretamente ligada às suas tomadas de decisões. Pelo peso que elas possuem, o Planejamento Estratégico precisa existir para que ela consiga alcançar os tão almejados objetivos.

No presente trabalho teve-se como objetivo propor uma dinâmica de Planejamento Estratégico simples, com ferramentas básicas que auxiliem a organização. Para a sua validação, foram feitas entrevistas e questionários com um dos colaboradores da empresa onde seguiram uma sequência lógica de ações levando aos resultados. O planejamento para empresas que vivenciam o contexto atual necessita de estratégias específicas e bem elaboradas demonstrando as precauções e oportunidades que a empresa deve estar atenta.

## REFERÊNCIAS

- ALSHAHER, A. A. The McKinsey 7S model framework for e-learning system readiness assessment. **International Journal of Advances in Engineering & Technology**, v. 6, n. 5, p. 1948, 2013.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, 1(2), p. 123, 2004.
- BART, C. K. Sex, Lies, and Mission Statements. **Business Horizons**, p. 9-18, 1997.
- BARTKUS, B. GLASSMAN, M. e MCAFEE, R. B. Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?. **Business Horizons**. p.24-28. 2000.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CARAVANTES, G. R. Administração sistêmica por objetivos e resultados:(ASPOR)-instrumento de desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**, 11(2), p. 61-109, 1977.
- CARVALHO, E. N.; SANTOS, R. M. G. As Diretrizes Organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista Foco**, 9(1), p. 23-36, 2016.

- CASE, C. J.; KING, D. L.; PREMO, K. M. An international mission statement comparison: United States, 2012.
- CASTRO, A. M. G. et al. Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.
- COMIN, F. S. Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. **Psico**, 43(3), p. 6, 2012.
- DAVID, F. R. How Companies Define Their Mission. *Long Range Planning*, 22(1), p. 90-97, 1989.
- DAVID, F. R. **Strategic management: concepts and cases**. 20. ed. New York: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DREES, C. et al. Diagnóstico estratégico: análise dos ambientes interno e externo de uma agroindústria goiana. 2008.
- DRUCKER, P. *Management: tasks, responsibilities and practices*. New York: Harper & Row, 1974.
- FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *Learning from the future*. John Wiley & Sons: New York, 1998.
- FERNANDES, I. G. M. et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, 8(1), 2015.
- FERREIRA, Ana Vitória Sandoval. Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. **Revista Eduiccep**, 1(1), 2016.
- FREITAS, M. E.; **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GALVÃO, N. S. D.; DE SOUSA MELO, R. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana (PB). **Caderno virtual de turismo**, 8(1), 2008.
- GIL, A. C. **Como classificar as pesquisas**. Como elaborar projetos de pesquisa, 4(1), p. 44-45, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), p. 148-161, 1989.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HERNANDES, C. A. M; CRUZ, C. S da; FALCÃO, S. D. Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de pesquisas em administração**, 1(12), p. 1-9, 2000.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development. **Business Horizons**, p34-42, 1992.
- KLEMM, M., LUFFMAN, G e SANDERSON, S. Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees. *Long Range Planning*. 4(3), p. 73-78, 1991.
- LOPES, C. T. G. **Planejamento estratégico e empresarial**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1984.
- MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F. Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The

- effects of contract structure. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 5, p. 981-998, 2011.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, 6(1), p. 39-46, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, L. S. A., Os Conceitos de Missão, Visão e Valores como Parte Essencial no Desenvolvimento dos Colaboradores Focando em Resultados de Longo Prazo. **TCC**. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2009.
- PETER, J. P.; CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- REZENDE, D. A. Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas. **Brasport**, 2008.
- RIBEIRO, M. P. M. Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento. **Revista Intersaberes**, 1(1), p. 186-202, 2012.
- RINGLAND, G. **Scenario Planning: Managing for the future**. 2ª ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2006.
- ROJO, C. A.; COUTO, E. R. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **Revista TECAP**, 2(2), p. 72-81, 2008.
- SCHNEIDER, A. B. et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, 2(2), p. 298-326, 2009.
- SCHOEMAKER, P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. **Sloan Management Review**, 36(2), 1995.
- SCHWARTZ, P. **The Art of the Long View**. John Wiley & Sons: New York, 1998.
- SOUZA, S. C.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no balanced scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Gestão & Planejamento-G&P**, 15(2), 2014.
- SUTTER, M. B. et al. Construção de Cenários: Apreciação de Métodos mais utilizados na Administração Estratégica. **Espacios**, v. 33, n. 8, p. 13, 2012.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: Tamayo, A., Borges-Andrade, J. e Codo, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de autores associados. Vol. 1(11), 1996.
- VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios: the art of strategic conversation**. John Wiley & Sons: New York, 1997.
- VAN DER HEIJDEN, M. G.A.; HORTON, T. R. Socialism in soil? The importance of mycorrhizal fungal networks for facilitation in natural ecosystems. **Journal of Ecology**, 97(6), p. 1139-1150, 2009.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ZANELLI, J.C.; SILVA, N.; **Interação Humana e Gestão: A construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.