



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUCCA MONTEIRO BELARMINO**

**A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A**  
**PANIFICADORA IMPERIAL, EM ESPERANÇA – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2025**

**LUCCA MONTEIRO BELARMINO**

**A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A  
PANIFICADORA IMPERIAL, EM ESPERANÇA – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentando ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como requisito para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

**Área de Concentração:** Planejamento Estratégico.

**Orientadora:** Dra. Larissa Ataíde Martins Bezerra

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2025**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B425e Belarmino, Lucca Monteiro.

A elaboração do planejamento estratégico para a panificadora Imperial, em Esperança-PB [manuscrito] / Lucca Monteiro Belarmino. - 2025.

36 f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2025.

"Orientação : Prof. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Departamento de Administração e Economia - CCSA".

1. Ações. 2. Empresa. 3. Potencialidades. 4. Panificação. I. Título

21. ed. CDD 658.02

LUCCA MONTEIRO BELARMINO

A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PANIFICADORA  
IMPERIAL, EM ESPERANÇA-PB

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso  
de Administração da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel  
em Administração

Aprovada em: 12/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Joyce Aristercia Siqueira Soares** (\*\*\*.486.114-\*\*), em **26/06/2025 20:05:55** com chave **1d117b3452e211f0accd2618257239a1**.
- **Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra** (\*\*\*.491.394-\*\*), em **26/06/2025 20:03:41** com chave **cd15e45852e111f097122618257239a1**.
- **Hannah de Oliveira Santos Bezerra** (\*\*\*.442.864-\*\*), em **26/06/2025 20:07:04** com chave **4634183c52e211f08d7106adb0a3afce**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse [https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar\\_documento/](https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/) e informe os dados a seguir.

**Tipo de Documento:** Folha de Aprovação do Projeto Final

**Data da Emissão:** 26/06/2025

**Código de Autenticação:** a28cef



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Tipos de planejamento estratégico .....	12
<b>Figura 2.</b> Fases do planejamento estratégico .....	15
<b>Figura 3.</b> Modelo de planejamento estratégico .....	16
<b>Figura 4.</b> Processo de planejamento estratégico .....	18
<b>Figura 5.</b> Processo de planejamento estratégico .....	19

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Tipos e níveis de planejamento nas empresas .....	12
<b>Quadro 2.</b> Tipos e níveis de planejamento nas empresas .....	29
<b>Quadro 3.</b> Objetivo, Meta e estratégias (1) .....	30
<b>Quadro 4.</b> Objetivo, Meta e Estratégias (2) .....	30
<b>Quadro 5.</b> Objetivo, Meta e Estratégias (3) .....	30
<b>Quadro 6.</b> Objetivo, Meta e Estratégias (4) .....	31
<b>Quadro 7.</b> Objetivo, Meta e Estratégias (5) .....	31

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	7
<b>2. REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. ADMINISTRAÇÃO .....	9
2.2. PLANEJAMENTO .....	9
2.3. TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	11
<b>2.3.1. Planejamento Estratégico .....</b>	<b>13</b>
2.3.1.1. Fases do Planejamento Estratégico .....	14
2.3.1.2. Modelos de Planejamento Estratégico .....	16
2.4. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MENDONÇA (2003) .....	16
2.5. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MAXIMIANO (2006) .....	17
2.6. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE OLIVEIRA (2012) .....	19
<b>3. ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>22</b>
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>23</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
5.1. ENTREVISTA COM O EMPREENDEDOR .....	24
5.2. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....	27
5.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PANIFICADORA IMPERIAL .....	29
5.4. ANÁLISE DE AMBIENTE (SWOT) .....	27
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>35</b>

# **A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PANIFICADORA IMPERIAL, EM ESPERANÇA – PB.**

## **PREPARATION OF STRATEGIC PLANNING FOR IMPERIAL BAKERY, IN ESPERANÇA – PB.**

Lucca Monteiro Belarmino<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Em um ambiente empresarial cada vez mais instável e competitivo, torna-se essencial a aplicação de metodologias que possibilitem compreender melhor sua realidade e planejar o futuro de forma consciente. Nesse contexto, a identificação das potencialidades e fragilidades internas, bem como das oportunidades e ameaças externas, é fundamental para a elaboração de ações que fortaleçam a posição da empresa no mercado. Este trabalho teve como objetivo a elaboração de um Planejamento Estratégico para a panificadora Imperial, na cidade de Esperança-PB. Nesse sentido, foi utilizado o modelo adaptado de Mendonça (2003), aplicado por meio de uma abordagem metodológica composta por pesquisas bibliográfica, descritiva e estudo de caso. O desenvolvimento do planejamento estratégico propõe caminhos viáveis para que a panificadora qualifique seus processos, defina metas claras e otimize o uso dos recursos, com foco no crescimento sustentável. Através da aplicação desse planejamento na panificadora, espera-se um fortalecimento dos objetivos organizacionais aos desafios do mercado, com ampliação da capacidade competitiva e assegurando a permanência e expansão no setor de atuação.

**Palavras-Chave:** empresa; ações; potencialidades; panificação.

### **ABSTRACT**

In an increasingly unstable and competitive business environment, it is essential to apply methodologies that enable a better understanding of its reality and consciously plan for the future. In this context, identifying internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats, is essential for developing actions that strengthen the company's position in the market. This study aimed to develop a Strategic Plan as a competitive advantage for Panificadora Imperial, located in the city of Esperança - PB. To achieve this objective, a model adapted from Mendonça (2003) was used, applied through a methodological approach consisting of bibliographical, descriptive and case study research. The development of the strategic plan proposes viable ways for the bakery to qualify its processes, define clear goals and optimize the use of resources, with a focus on sustainable growth. By applying this plan to the bakery, it is expected that the organizational objectives will be strengthened in response to market challenges, increasing competitive capacity and ensuring permanence and expansion in the sector in which it operates.

**Keywords:** company; actions; potential; bakery.

---

<sup>1</sup> Aluno de graduação em Administração, pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: [lucca.belarmino@aluno.uepb.edu.br](mailto:lucca.belarmino@aluno.uepb.edu.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Na busca por resultados, um dos desafios principais enfrentados pelas organizações, atualmente, é como manter os negócios viáveis no ambiente altamente duvidoso, onde existem competições elevadas. Na tentativa de amenizar as incertezas, as organizações vêm utilizando-se de instrumentos para prever cenários, definir objetivos e metas como meios de atingir os resultados esperados.

Nesse sentido, Becker; Giovanela; Furtado (2016, p.13) relatam que as ações estratégicas ao longo dos anos vem crescendo e, sobretudo no âmbito corporativo elas têm se caracterizado pela presença de análises cada vez mais específicas, sistematizadas e em contextos mais complexos. A importância dada à forma propositiva de se posicionar não é algo novo, “desde quando o homem das cavernas demonstrou interesse pela caça, pesca ou lutar para obter sua sobrevivência, a estratégia sempre se fez presente como um plano antecipado para alcançar as perspectivas”.

O planejamento estratégico é o processo formalizado para gerar resultados. Em um cenário competitivo em que a pequena empresa enfrenta desafios, a exemplo de prever as mudanças ocorridas no mercado e antecipar-se a elas, planejar as suas ações é indispensável, pois as mesmas não possuem recursos financeiros para sobreviverem a erros, e a melhor maneira para que isso aconteça é a utilização de um planejamento estratégico. Além disso, trata-se de uma ferramenta de gestão que vem se tornando indispensável para a sobrevivência e desenvolvimento de qualquer tipo de empresa.

Atualmente, o mercado nas cidades de menor porte, vem se tornado cada vez mais dinâmico, exigente e competitivo. Com consumidores mais atentos à qualidade, ao atendimento e à experiência de compra, as empresas precisam se posicionar estrategicamente para garantir sua permanência e crescimento. Nesse contexto, o planejamento estratégico deixa de ser uma ferramenta exclusiva de grandes corporações e passa a ser essencial também para micro e pequenas empresas. Na tentativa de amenizar as incertezas, as organizações vêm utilizando-se de instrumentos para prever cenários, definir objetivos e metas como meios de atingir os resultados esperados.

De acordo com Costa, (2007, p. 42) “a constante busca pela competitividade, faz acelerar no ambiente organizacional, a necessidade de integrar-se cada vez mais

rápido a tecnologia, a inovação, a criatividade, enfim, juntamente com seus métodos e técnicas administrativas”.

Maximiano (2006, p. 216). Define o planejamento como o processo administrativo que origina previamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas, caracterizando-se, portanto, como uma das atividades mais relevantes para assegurar a permanência e a competitividade de qualquer organização”.

De acordo com o Ministério da Economia (2025) no primeiro quadrimestre de 2025 foram abertas 1.815.912 empresas, o que representa um aumento de 24,4% em relação ao primeiro quadrimestre de 2024. No mesmo período foram fechadas 973.330 empresas, queda de 13,4% quando comparado com 2024. Nesse contexto, um setor tem chamado a atenção pela sua participação na economia: a panificação. Segundo o IDEAL (Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação) o faturamento do setor de panificação alcançou R\$ 153,3 bilhões em 2024, um aumento de 10,9% em relação ao ano anterior.

Para Fischmann (2018, p. 2) frequentemente o nível estratégico de pequenas e médias empresas é desprovido de atenção e empenho necessário, “principalmente nas pequenas empresas as atividades estratégicas ficam em opção de um segundo plano, visto que, seus empresários assumem atividades operacionais tendo muitas vezes grande dificuldade de delegá-las”. Portanto, o planejamento estratégico se torna fundamental para identificar as possíveis lacunas no mercado e estruturar os negócios.

Nesse sentido, essa ferramenta se torna fundamental por definir métodos para a melhoria da organização em seu presente e futuro; bem como, são identificadas suas fragilidades e potencialidades internas, e ainda, suas oportunidades e ameaças, no que diz respeito aos ambientes competitivo e externo. Assim, esse instrumento possibilita vantagem competitiva já que auxilia na análise holística do ambiente empresarial e elabora estratégias levando em consideração as peculiaridades desse contexto. Nesse sentido, justifica-se a escolha do tema.

A partir dessa abordagem inicial, surge o seguinte questionamento: como elaborar um planejamento estratégico para uma empresa do segmento de panificação? Portanto, o objetivo desse estudo consiste na elaboração de um Planejamento Estratégico para a panificadora Imperial, na cidade de Esperança-PB.

Para oferecer subsídios a essa discussão, inicialmente são apresentadas as bases teóricas relativas a cada construto e os respectivos modelos selecionados para utilização no estudo empírico. Em seguida, discutem-se os indícios teóricos relacionados ao planejamento estratégico; nos tópicos seguintes, apresentam-se os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a proposição do planejamento estratégico para a panificadora, encerrando-se o trabalho com as considerações finais.

## **2. REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1. ADMINISTRAÇÃO**

Chiavenato (2000, p. 5)), relata que a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. O autor também complementa o conceito de Administração como uma “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

A administração é uma ciência que é praticada todos os momentos dentro de uma organização. Sabe-se que também obteve diversos enfoques e visões diferentes através do tempo, mas que hoje é vista como um processo que deve ser seguido de maneira coerente para o bom andamento da organização.

### **2.2. PLANEJAMENTO**

Considerando sua origem remota, o sentido das ações estratégicas têm evoluído e, sobretudo no âmbito corporativo elas têm se caracterizado pela presença de análises cada vez mais específicas e sistematizadas e em contextos mais complexos.

Conforme as informações de Chiavenato (2007, p. 138), “o planejamento lida com o futuro. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los como eficiência e eficácia”. Ainda para o autor é possível que: “O planejamento defina onde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando, como e em qual sequência”.

O planejamento é considerado como uma das ferramentas mais essenciais da administração contemporânea, uma vez que direciona a definição de objetivos e organiza os meios para que eles sejam alcançados de forma estruturada. Ao integrar todas as operações de uma organização, o planejamento possibilita uma visão

sistêmica do negócio, promovendo maior controle e eficiência nos processos decisórios. Entretanto, as estratégias devem ser analisadas antecipadamente, analisando fatores, como: custo, prazo, segurança, qualidade, entre outros, alcançando resultados positivos e eficazes.

Considerando as informações de Chiavenato (2007, p. 138), “o planejamento lida com o futuro. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los como eficiência e eficácia”. Ainda para o autor é possível que: “O planejamento defina onde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando, como e em qual sequência”.

Conforme Montana; Charnov (2010, p. 117), planejamento é um elemento extremamente importante em cada atividade gerencial, seja do ponto de vista empresarial ou do conjunto pessoal de responsabilidade cotidiana. Institui ao gerente parar e avaliar os problemas e alternativas

Para Montana e Charnov (2010, p. 117), o planejamento envolve: (1) escolher um destino, (2) avaliar rotas alternativas e (3) determinar o curso específico para alcançar o destino escolhido. O planejamento é um elemento extremamente importante de cada tarefa do gerente, seja do ponto de vista empresarial ou do seu conjunto pessoal de responsabilidade do cotidiano. Na complexa economia de hoje, o custo de um erro resultante do velho método improvisado de tomar decisões é muito alto. “O planejamento obriga os gerentes a parar e analisar muito bem os problemas e alternativas”.

De acordo Sobral e Peci (2013), o planejamento é responsável pela definição dos objetivos organizacionais e pela concepção de planos que integram e coordenam as atividades. Logo, tem como função: definir o que deverá ser feito (objetivo) e como deverá ser feito (estratégia).

A relação do planejamento possibilita estipular o objetivo e planejar cada etapa do processo, algumas medidas são indispensáveis. (Oliveira, 2018), apresenta cinco dimensões: as funções desempenhadas (produção, pesquisas, marketing, novos produtos, recursos humanos e finanças); relação entre as normas, programas, políticas, propósitos, objetivos, estratégias e orçamentos; considerando prazos longos, médios ou curtos; o planejamento corporativo envolve (unidades estratégicas de negócios, departamentos, subsidiárias, divisões de grupos funcionais, e produtos; quanto a complexidade/simplicidade do planejamento, qualitativa/quantitativa,

econômico/caro, planejamento estratégico/tático, confidencial/público, formal/informal.

Destaca-se como principais vantagens e benefícios no planejamento as seguintes: promove senso de direção, focaliza esforços, maximiza a eficiência, reduz o impacto do ambiente, define parâmetros de controle, atua como motivação e comprometimento, potencializa o autoconhecimento organizacional, e fornece consistência à ação gerencial.

Oliveira (2018, p. 4), relata que em síntese o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (...).

Um planejamento envolve todos os setores da empresa. Diante dessa afirmação pode ser classificado de diferentes tipos: ser amplo ou detalhado, de curto ou longo prazo, para toda a empresa ou para uma única tarefa. Portanto, faz-se necessário apresentar os tipos de planejamento e seus respectivos níveis.

A aplicação de um planejamento empresarial envolve todos os setores da empresa. Mediante essa afirmação pode ser executado de maneira ampla ou específica, de curto a longo prazo, sendo estabelecido tanto na empresa em geral como em uma área específica.

Santos (2020), descreve a seguir os principais tipos de planejamento e seus respectivos níveis organizacionais.

Conforme as pesquisas consultadas durante a elaboração desse estudo, é perceptível a importância da aplicação de um planejamento dentro de seus padrões e exigências, em uma instituição empresarial. Considerando essa realidade vários pesquisadores obtiveram excelentes resultados durante suas avaliações.

### 2.3. TIPOS DE PLANEJAMENTO

Braga e Monteiro (2005), definem três níveis hierárquicos e suas respectivas tomadas de decisões: Estratégico, Tático e Organizacional. Os níveis podem ser visualizados em uma pirâmide organizacional, conforme a Figura 1.

No nível estratégico, é determinado o planejamento de longo prazo, a tomada de decisão e a racionalização para uso eficiente dos recursos. Nesse planejamento ocorre sustentação metodológica para definir a melhor direção a ser seguida pela empresa.

No nível tático, predomina as estratégias a médio prazo, reestrutura os setores, orientando-os para alcançar os objetivos da organização. Um dos principais objetivos desse planejamento é reorganizar os setores da empresa para que os recursos sejam utilizados de forma eficiente possibilitando o alcance dos objetivos (Braga e Monteiro, 2005), Figura 1.

Já no planejamento operacional, o processo apresenta menor amplitude, onde o foco é trabalhar junto aos funcionários não administrativos, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático.

**Figura 1.** Tipos de planejamento estratégico.



**Fonte:** Adaptado de Vasconcelos e Machado (1979, apud, Oliveira, 2012, p. 16).

**Quadro 1.** Tipos e níveis de planejamento nas empresas.

Tipo				Nível	
Planejamento estratégico				Estratégico	
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático

<b>Plano de preços e produtos</b>	Plano de despesas	Plano de capacidade e de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	<b>Operacional</b>
<b>Plano de promoção</b>	Plano de investimentos	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
<b>Plano de vendas</b>	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
<b>Plano de distribuição</b>	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoção	Plano de informações gerenciais	
<b>Plano de pesquisa</b>	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: (Oliveira, 2018, p. 16).

Analisando os três níveis de planejamento estudados, foi observado no nível estratégico, uma maior representatividade, contemplando todas as áreas estruturais da empresa. Em situação de falha no cumprimento dessa etapa de planejamento, poderá ocasionar sérias consequências, nos demais setores.

### 2.3.1. Planejamento Estratégico

Conforme o Jornal Contábil (2025) no cenário de crise atual, as mudanças estão cada vez mais aceleradas e as organizações têm a necessidade de se adaptarem para manter o seu posicionamento no mercado. Diante disso o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável a uma organização, visando prevenir as incertezas através de técnicas e processos administrativos que permitem o planejamento do seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações.

Para Andrade (2012) o planejamento estratégico pode ser um processo de elaborar a estratégia, a relação pretendida da organização com seu ambiente. Esse processo compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento, que a organização deseja aplicar: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que deseja alcançar

Considerando a diversidade de pesquisas desenvolvidas Oliveira (2012, p. 73), relata que “o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos que influenciam a organização”.

O planejamento estratégico é uma ferramenta cada vez mais importante para aperfeiçoar o desempenho das empresas, Segundo Rebouças (2007, p. 73), “O planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa o maior grau de interação com o ambiente no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa.

De acordo com Costa (2007), o planejamento estratégico é um método sistemático desenvolvido pela administração, com o objetivo de estruturar os objetivos da empresa e formalizar os procedimentos de cada setor facilitando como chegar ao resultado.

Atualmente pode ser encontrado vários modelos de planejamento estratégico que podem ser implementados em organizações. As diferenças variam conforme as necessidades e perspectivas do pesquisador. Esses modelos, no decorrer dos anos tem sido melhorado, com novas variáveis e adaptações específicas das empresas e do ambiente.

#### 2.3.1.1. Fases do Planejamento Estratégico

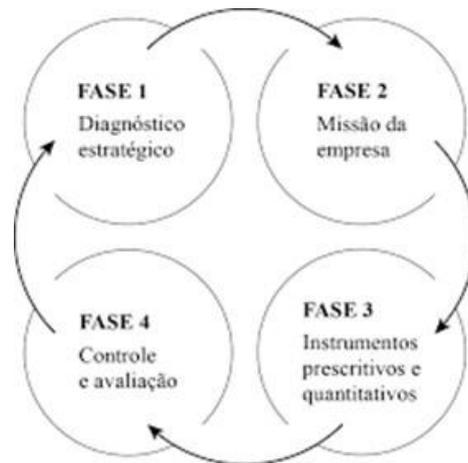
As fases fundamentais para a elaboração e implementação do planejamento estratégico em uma empresa são detalhadas por Oliveira (2012, p. 42), que destaca a importância de um processo estruturado para garantir a efetividade das ações organizacionais. As fases especificadas são:

- **Diagnóstico estratégico:** realizada através de pessoas representativas, que analisam e verificam os aspectos inerentes à realidade externa e interna.
- **Missão da empresa:** estabelecida a razão de ser da empresa, e posicionamento estratégico.
- **Instrumentos prescritivos e quantitativos:** as questões básicas são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”.

- **Controle e avaliação:** é verificada “como a empresa está”. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Na Figura 2, pode ser observado que o método de planejamento estratégico é representado como um processo sequencial e contínuo, onde as etapas mantêm uma interação dinâmica.

**Figura 2.** Fases do planejamento estratégico.



**Fonte:** Oliveira (201

O planejamento estratégico começa com o diagnóstico estratégico, que envolve a análise do ambiente interno e externo da organização. Essa análise permite identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças formando a base para a tomada de decisões estratégicas. As fases do processo de planejamento consistem em: planejar, preparar, acompanhar e revisar (Figura 2).

#### 2.3.1.2. Modelos de Planejamento Estratégico

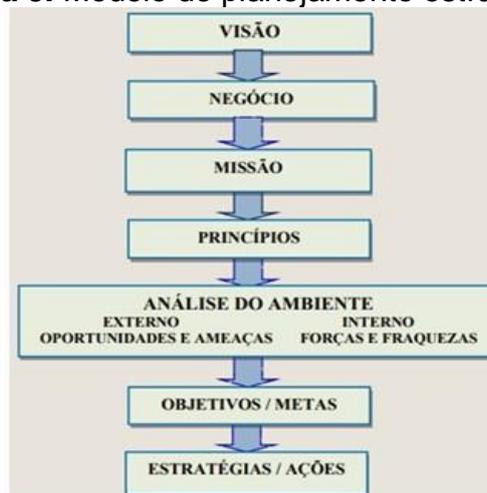
Como já mencionado, existem diversos modelos de planejamento estratégico, cada um com características próprias e enfoques distintos. Entretanto, vários modelos possuem fundamentos conceituais idênticos.

Serão enfatizados em seguida dois modelos utilizados no contexto empresarial contemporâneo, considerando sua aplicabilidade, eficácia na formulação e implementação de estratégias organizacionais.

## 2.4. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MENDONÇA (2003)

O modelo apresentado por Mendonça (2003, p. 9) apresenta forma simples, sendo bastante completo. No entanto, a escolha da implantação em uma organização deve obedecer a sete fases; tendo início pela definição da visão, negócio, missão, princípios, análise dos ambientes, objetivos, metas, estratégias e ações. Com o conhecimento dessas prioridades, a pesquisa destaca a escolha da aplicação do referido modelo de planejamento, Figura 3.

**Figura 3.** Modelo de planejamento estratégico.



**Fonte:** Mendonça (2003).

Mendonça (2003, p. 13-32), define cada fase do planejamento:

- A **visão** é a imagem bem delineada, provocante e desejável de um estado futuro que a empresa deseja alcançar. Trata-se de uma declaração a que todos da organização podem recorrer constantemente e funciona como uma inspiração para que as pessoas deem o melhor de si, de uma maneira direcionada e coordenada, pois todos sabem quais são os resultados a serem alcançados
- O **negócio** corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas e tipo de atividade.
- A **missão da empresa** é o papel que desempenha em seu negócio. É a determinação de onde a empresa quer ir, é a razão de existência da empresa e,

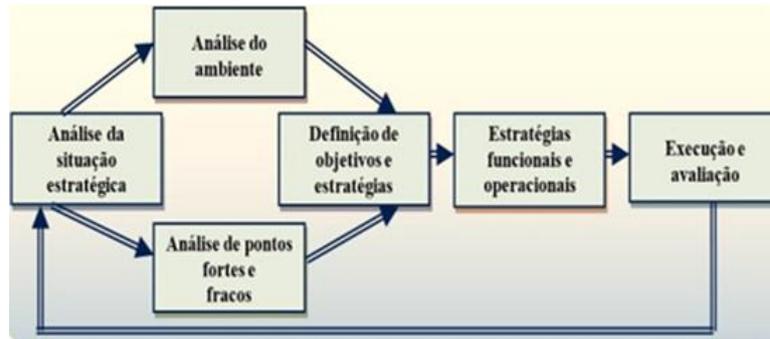
como tal, deve ter “a cara da empresa”, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas.

- Os **princípios**, credos, filosofia ou valores são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações. Ajudam a empresa a manter seu sentido.
- A **análise dos ambientes** consiste em prospectar o ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades reais ou potenciais e, no ambiente interno, pontos fortes e fracos.
- Os **objetivos** são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão. Os objetivos são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão.
- As **metas** podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo um melhor controle dos resultados concretos alcançados. [...] quando definimos o período de tempo em que pretendemos alcançar, estes objetivos, estamos estabelecendo as metas.
- **As estratégias/ações** são aquelas decisões que a empresa resolve tomar – considerando o negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente, análise interna e os fatores críticos – para atingir seus objetivos e metas. Considerando sempre os recursos disponíveis, os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças existentes no ambiente.

## 2.5. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MAXIMIANO (2006)

A segunda perspectiva, proposta por Maximiano (2006, p. 333) inclui o conceito do planejamento estratégico como um processo cíclico, com a relação entre o processo de monitoramento e controle com os ajustes na análise da situação estratégica, (Figura 4).

**Figura 4.** Processo de planejamento estratégico.



**Fonte:** Maximiano (2003, p. 232).

Analisando a Figura 4, Maximiano (2006) apresenta o processo de planejamento estratégico através das fases a seguir:

- Análise da situação estratégica presente da organização. (Onde estamos? Como chegamos aqui?).
- Análise do ambiente – ou análise externa. (Quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente presente e futuro?).
- Análise interna. (Quais são nossos pontos fortes e fracos?).
- Definição do plano estratégico: objetivos e estratégias. (Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?).

O próximo passo é a implementação da estratégia. Onde o executor deverá: colocar em prática, acompanhar, controlar e avaliar a estratégia.

## 2.6. MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE OLIVEIRA (2012)

No modelo de Oliveira (2012), pode ser acompanhado uma sequência de etapas conforme a Figura 5.

**Figura 5.** Processo de planejamento estratégico.



**Fonte:** Adaptada de Oliveira (2012, p. 57).

De forma detalhada, Oliveira (2012), apresenta:

- **Visão** - considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser no futuro próximo ou distantes
- **Valores** – Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.
- **Oportunidades** - é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- **Ameaças** - força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.
- **Concorrentes** - para a adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia – se colocar no lugar de seu concorrente –, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes. Somente através desse procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante seus concorrentes.
- **Ponto forte** - diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- **Ponto fraco** - situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- **Ponto neutro** - variável identificada pela empresa; todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco.
- **Missão** - razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro [...].
- **Propósitos** - compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação

planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.

- **Cenários** - elaboração de cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa, isto porque, além do benefício de maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas.
- **Postura estratégica** - é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão [...].
- **Macro estratégias** - correspondem às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como motor de arranque sua postura estratégica.
- **Macro políticas** - correspondem às grandes orientações que toda a empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar seu processo decisório e suas ações estratégicas.
- **Objetivos** - alvo o ponto ou situação que se pretende alcançar. O objetivo pode ser **geral** e interessar a toda a empresa ou ser específico de um setor da empresa. Nesta última situação, há os **objetivos funcionais** de áreas específicas da empresa (gestão de pessoas, desenvolvimento tecnológicos, planejamento e controle financeiro, tesouraria, pesquisa de mercado, vendas etc.).
- **Desafios** - quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforços extra, ou seja, pressupõem a alteração do status quo.
- **Metas** - quantificação do objetivo [...]. Meta é a etapa ou passo intermediário para alcançar determinado objetivo.
- **Estratégia** - definida como um caminho, ou maneira diferenciada, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

- **Políticas** - são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo (isto para qualquer nível dentro da empresa).
- **Projeto** - trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento.
- **Plano de ação** - conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.).
- **Implementação e controle** – Nesta etapa serão identificados problemas, falhas e erros que se transformam em desvios, com o intuito de corrigi-los e de resguardar sua reincidência, assim como também, averiguar se as estratégias e diretrizes estão gerando os resultados almejados dentro das expectativas esperadas.

### 3. ANÁLISE SWOT

Esse modelo apresenta uma abordagem mais abrangente e complexa, oferecendo um conjunto ampliado de recursos que podem ser utilizados tanto pela gestão quanto pelos colaboradores. Ainda que não exista um modelo único e padronizado de planejamento estratégico, é possível adaptá-lo às particularidades de cada organização, o que contribui significativamente para o fortalecimento da sua competitividade.

Conforme Dias (2018) no planejamento estratégico, a análise SWOT é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação. A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

A análise estratégica deve atender aos seguintes requisitos: • A análise SWOT deverá considerar como insumos os resultados da revisão documental, entrevista com as lideranças e pesquisa com servidores. Esses resultados deverão compor a matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; • A análise SWOT deverá ser feita

em reunião técnica a ser realizada com a Equipe de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

#### **4. METODOLOGIA**

A presente pesquisa consiste em uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, caracterizada por um estudo transversal, cujos objetivos se concretizaram de formas exploratória e descritiva, natureza qualitativa e construída com o uso de dados primários e secundários. (GIL, 2017, p. 24). A tendência à classificação é inerente a natureza humana possibilitando assim a melhor organização dos fatos e conseqüentemente o seu entendimento.

A pesquisa bibliográfica, possibilitam a “[...] identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revista, dentre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito dos temas [...]” (Gonçalves, op. cit., p. 34). Neste contexto, foram utilizadas publicações de diversos pesquisadores, enriquecendo o embasamento teórico do estudo.

A coleta de dados foi realizada através de consultas bibliográfica, em sites especializados, sendo feito a seleção de publicações inerentes ao tema. Foi consultada artigos, científicos trabalhos de conclusão de curso, Dissertações, Teses, entre outros

O estudo de caso foi desenvolvido em um estabelecimento do ramo de panificação (Panificadora Imperial), localizada na cidade de Esperança, Estado da Paraíba. Foi realizada a aplicação de um questionário contendo 10 questões com o gestor principal da Panificadora. A escolha do estabelecimento e entrevistado (proprietário da empresa), se justifica por ser uma empresa que transcende gerações, apresentando o diferencial de produtos fornecidos ao consumidor, devido seu tempo de existência dispõe de uma elevada credibilidade e aceitação da comunidade.

A metodologia adotada foi o modelo de planejamento estratégico proposto por Mendonça (2003), foi observando nessa metodologia uma maior simplicidade de aplicação, além de ser considerado um modelo bastante completo, que possibilita o alcance de resultados mais satisfatórios (item 2.4).

Foram avaliadas também na pesquisa a experiência profissional com conversa informal, despertando ao pesquisador o interesse em implantar os conhecimentos adquiridos do planejamento estratégico na empresa.

Hunt apud Acevedo; Nohara (2007, p. 18) define que o método científico consiste nas regras e procedimentos nos quais a ciência baseia a aceitação ou rejeição de seu corpo de conhecimento, incluindo hipóteses, leis e teorias. Assim, o método científico é a lógica da justificação ou validação. É a lógica usada para aceitar ou rejeitar hipóteses, leis e teorias.

Durante a pesquisa também foi aplicada a análise SWOT, método de planejamento estratégico que consiste em avaliar os fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) que afetam o desempenho de uma empresa. Com o objetivo de otimizar os recursos e as estratégias para obter melhores resultados.

## **5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, apresentam-se inicialmente os resultados da entrevista realizada com o responsável pelo empreendimento, seguida de uma breve caracterização da empresa objeto do estudo. Em seguida, é proposta a elaboração de um Planejamento Estratégico voltado para a realidade e as necessidades específicas da organização.

### **5.1. ENTREVISTA COM O EMPREENDEDOR**

Para a elaboração do Planejamento Estratégico, foi realizada uma entrevista com o empreendedor responsável pela Panificadora Imperial. A partir dessa coleta de dados, obtiveram-se os seguintes resultados, que serviram de base para a construção da proposta estratégica apresentada a seguir. Foi aplicado um questionário contendo 10 questões pertinentes ao estabelecimento, como se segue.

1. Qual é o seu estado civil, nível de escolaridade e tempo do empreendimento no mercado?

“Sou casado; ensino médio incompleto. A panificadora possui 62 anos no mercado; desse tempo estou apenas há 36 anos contribuindo diretamente com o desenvolvimento da empresa.

2. Você realizou algum planejamento antes de abrir seu próprio negócio?  
“Não realizei nenhum tipo de planejamento e nem plano de negócios; comecei ao lado do meu pai, ajudando-lhe desde os 14 anos e com o passar do tempo fui adquirindo experiências práticas”.
3. Atualmente você utiliza alguma programação?  
“Sim, utilizo para o controle de vendas e fiscais da empresa. Além disso, utilizo aplicativo para controle de estoque”.
4. Qual é o seu negócio?  
“Trabalho com produção de alimentos derivados do trigo, aumento da qualidade de vida, bem-estar e fornecimento de alimentos básicos de muitas culturas e de todas as faixas etárias”.
5. Quais são os seus principais concorrentes diretos e indiretos?  
“No mercado atualmente nossos principais concorrentes diretos são: panificadoras já existentes na cidade há várias décadas; Novas padarias que foram fundadas nos últimos anos; de forma indireta, há supermercados que possuem padarias internas nos seus estabelecimentos e mercadinhos que também vendem alguns produtos semelhantes aos da nossa empresa. Na minha área trabalho em conjunto com familiares, ou seja, tenho familiares que também têm Panificadora na cidade. Dessa forma, não os vejo como meus concorrentes, até porque dessa maneira todo mundo cresce junto. Sendo assim, os nossos concorrentes são iguais. Todos os profissionais ganham uma certa visibilidade e crescimento profissional. Contudo, se for para apontar um concorrente direto seria a panificadora divina que é uma tradicional padaria da cidade também e os indiretos seriam os supermercados e as padarias clandestinas existentes no mercado e conveniências”.
6. Quais os benefícios que a sua empresa gera à sociedade?  
“Sendo referência em panificação ,garantimos vários benefícios a sociedade dentre eles: a segurança alimentar, especialmente de produtos derivados da farinha de trigo, pois é um produtos acessível a todas as classes sociais e consumido por grande parte da população; Outra questão é a empregabilidade da população local , sendo essencial a mão de obra tanto para produção dos alimentos ,como também para ao atendimento aos clientes, ocasionando uma redução do desemprego; Proporcionamos também bem estar-social por sermos locais de encontros entre amigos e familiares ,o que aumenta os vínculos

entre a população. Além disso, buscamos incentivar as pessoas (principalmente os grupos de amigos) na procura pelo aumento dos seus elos, fazendo o possível para que a população em geral possa ter acesso aos nossos produtos. Enfim, buscamos fornecer o nosso principal produto, o pão, ao preço mais acessível que o mercado possa nos assegurar e com isso temos o intuito de tentar diminuir a insegurança alimentar”.

7. Na sua opinião, quais os principais desafios da empresa atualmente? Você teria noção de como resolver os obstáculos presentes?

“A competitividade de padarias clandestinas, que funciona fora de normas e sem processos de qualidade. Nesse sentido, eles oferecem um valor do produto muito abaixo do mercado; outro obstáculo, diz respeito à dificuldade de mão de obra especializada e comprometida com a empresa. Acredito que a prefeitura local ou o SESI, poderia oferecer cursos de especialização voltado para a área de panificação já que não tem na cidade de Esperança-PB. O aumento no atendimento personalizado para assegurar os clientes e captar cada vez mais o dos concorrentes também considero um aspecto favorável na nossa empresa.

8. Você poderia identificar pelo menos cinco pontos fortes e fracos, como também as oportunidades e ameaças?

“Pontos Fortes - Atendimento personalizado; localização; variedade de produtos; reputação e qualidade dos produtos.

Pontos Fracos – Espaço limitado; ausência de estacionamento próprio; pico de demanda curto; custo operacional alto; tempo de produção alongado.

Oportunidades - Promoções e programas de fidelidade; Canais de vendas online e tendência de alimentação saudável; eventos e celebrações.

Ameaças – Concorrência; Mudança no comportamento do consumidor; aumento no preço da matéria prima; Crise econômica.

9. Aonde você deseja chegar nos próximos 10 anos?

“Gostaria de garantir a reputação da empresa, aumentar o espaço físico, propagar mais os produtos para que as outras empresas possam revender. Adaptar a panificadora às novas tendências alimentares, principalmente as mais saudáveis também faz parte do nosso objetivo. Além disso, pretendemos expandir nosso negócio com a abertura de pelo menos uma filial”.

10. Quais os caminhos que você estabelece para tornar a empresa mais competitiva?

“Nosso principal foco é a padronização dos processos de produção, garantindo assim sempre um produto com qualidade; colocamos no mercado produtos exclusivos e investimos em veículos de comunicação, tais como: rádio e Instagram para gerar uma maior conexão com nossos clientes”.

## 5.2. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A organização estudada foi fundada em 1963; A razão social é M. Belarmino, sendo conhecida comercialmente por Panificadora Imperial. Trata-se de uma empresa tradicional no segmento de panificação no município de Esperança, Paraíba, com forte presença no mercado local.

A Panificadora Imperial se destaca pela ampla variedade de produtos derivados do trigo, além da oferta de serviços complementares, como café da manhã e lanches, que contribuem significativamente para a satisfação e fidelização de seus clientes.

A panificadora apresenta foco no atendimento personalizado e em um ambiente acolhedor, mantendo suas atividades principalmente por meio do ponto de venda físico. Na realidade, a referida empresa tem sido reconhecida não apenas como um negócio familiar, mas também como um verdadeiro patrimônio local.

Atualmente, encontra-se sob a gestão da terceira geração da família fundadora, o que reforça o compromisso com a continuidade das tradições aliadas à busca constante por inovação. O estabelecimento comercial oferece ainda a opção de atendimento mediante delivery, com pedidos realizados via WhatsApp. Destaca-se que mantém as suas redes sociais (Instagram e Facebook) ativamente atualizadas, divulgando seus produtos e promoções. Sua especialidade são os pães artesanais, produzidos em forno à lenha, preservando o sabor e a textura característicos de uma panificação autêntica.

No decorrer dos anos, a Panificadora Imperial expandiu sua linha de produtos, incorporando massas mais elaboradas, sem abrir mão da qualidade e do cuidado artesanal que a tornaram referência na cidade. Sua missão permanece clara: oferecer aos clientes produtos frescos, saborosos e elaborados com dedicação, atendendo às exigências do mercado contemporâneo, sem perder a essência que caracteriza sua história.

## 5.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PANIFICADORA IMPERIAL

Para a elaboração do Planejamento Estratégico da Panificadora Imperial, referente ao ano de 2025, adotou-se o modelo proposto por Mendonça (2003), conforme discutido anteriormente; foi feita a opção dessa proposta por ser considerado a mais apropriada à realidade e às necessidades da organização objeto deste estudo.

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, o planejamento será estruturado com base nas seguintes etapas: definição da visão, Negócio, Missão princípios organizacionais, análise dos ambientes interno e externo, formulação de objetivos, estabelecimento de metas e proposição de estratégias.

É importante ressaltar que atualmente, a panificadora não havia implementado formalmente um processo de planejamento estratégico pelos seus gestores anteriores.

Nesse contexto, esta iniciativa representa não apenas uma ferramenta de gestão, mas também um marco significativo na trajetória da organização. O planejamento estratégico, portanto, passa a ser um instrumento essencial para honrar a história da empresa, prepará-la para os desafios futuros e fortalecer seu posicionamento como referência no setor de panificação, inclusive em sua macrorregião.

- 1. Visão:** “Continuar zelando pela manutenção de uma tradicional panificadora que busca inovação, sendo reconhecida como referência na qualidade dos produtos e no atendimento, pautada na valorização da cultura local”.
- 2. Negócio:** “Produção e comercialização de produtos de panificação e confeitaria artesanal, com destaque para pães tradicionais, bolos caseiros, salgados e itens típicos regionais, local de valorização cultural, por ser um local de encontro entre amigos e familiares”.
- 3. Missão:** “Oferecer produtos de panificação com qualidade, tradição, preço justo e sabor irretocável, promovendo bem-estar aos clientes e contribuindo com o desenvolvimento local da cidade. Fortalecer os laços comunitários por ser um local de encontro para a sociedade, aumentando assim as experiências entre as pessoas nesse local de conexão, fortalecimentos da produção de seus produtos mais tradicionais”.
- 4. Princípios:** “Qualidade; tradição; higiene; respeito; comprometimento; e inovação”.

#### 5.4. ANÁLISE DE AMBIENTE (SWOT)

A aplicação do método SWOT, na empresa Panificadora Imperial, situada na cidade de Esperança, Estado da Paraíba, resultou na obtenção de várias informações sobre o ambiente externo e interno, Quadro 1.

**Quadro 2.** Tipos e níveis de planejamento na empresa.

<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoções;</li> <li>• Alimentos mais saudáveis;</li> <li>• Crescimento do delivery;</li> <li>• Valorização dos alimentos tradicionais;</li> <li>• Lançamento de novos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes desleais;</li> <li>• Mudanças de hábitos alimentares;</li> <li>• Alta concorrência no mercado indireto;</li> <li>• Aumento no custo dos insumos;</li> <li>• Crise econômica.</li> </ul>
<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca consolidada;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Clientela fidelizada;</li> <li>• Produtos com confiabilidade mantidas;</li> <li>• Amplo horário de funcionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de estacionamento próprio;</li> <li>• Processo de produção lento;</li> <li>• Ausência de altos investimentos em marketing;</li> <li>• Falta de um programa de fidelidade;</li> <li>• Dificuldade com mão de obra exemplar.</li> </ul>

**Fonte:** Autor, (2025).

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a principal função desta análise é manter a organização orientada para realizar uma boa estratégia e desta forma conseguir alcançar os seus objetivos, tendo como base a avaliação dos seus ambientes, que de tal forma irá contribuir para que a estratégia adotada seja mais assertiva.

Objetivo, Meta e Estratégias

Nos Quadros 2, 3, 4, 5 e 6, pode ser observado os objetivos, metas e estratégias.

**Quadro 3.** Objetivo, Meta e estratégias (1)

<b>Objetivo 1-</b> Ampliar a divulgação e vendas digital da panificadora.
<b>Meta 1</b> - Ampliar a divulgação e vendas online da Panificadora até junho de 2026.
<p><b>Estratégias 1:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Priorizar campanhas temáticas e datas comemorativas.</li> <li>2. Oferecer promoções exclusivas para clientes <i>online</i>.</li> <li>3. Fazer parcerias com digitais <i>influencers</i> ou grandes perfis direcionados ao nicho de alimentação.</li> <li>4. Fomentar com mais detalhes e conteúdo as redes sociais da empresa (instagram, facebook).</li> </ol>

**Fonte:** Autor (2025).

**Quadro 4.** Objetivo, Meta e Estratégias (2).

<b>Objetivo 2</b> -Acompanhar as novas tendências de produtos do mercado.
<b>Meta 2</b> -Lançar 4 novos produtos em 6 meses dos mais requisitados pela tendência atual do mercado.
<p><b>Estratégias 2:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver e testar receitas com ingredientes naturais e regionais</li> <li>2. Criar projetos/promoções dos novos produtos.</li> <li>3. Acompanhar concorrência e tendências de panificação artesanal e naturais.</li> <li>4. Capacitação da equipe para a produção dos novos nichos de alimentos.</li> </ol>

**Fonte:** Autor (2025)

**Quadro 5.** Objetivo, Meta e Estratégias (3).

<b>Objetivo 3</b> -Implantar estacionamento próprio.
<b>Meta 3</b> - Disponibilizar pelo menos 5 vagas de estacionamento exclusivo para clientes em até um ano.
<p><b>Estratégias 3:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudo e viabilidade do projeto.</li> </ol>

2. Parcerias com imóveis vizinhos.
3. Colaboração do DMT para adaptação de vagas rápidas em frente a panificadora.
4. Planejar o espaço próprio para criação do objetivo.

**Fonte:** Autor (2025).

**Quadro 6.** Objetivo, Meta e Estratégias (4).

<b>Objetivo 4</b> -Expandir a atuação da panificadora.
<b>Meta 4</b> – Abrir uma filial própria no mercado regional no prazo de 18 meses.
<p><b>Estratégias 4:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudar a viabilidade de novas regiões com potencial.</li> <li>2. Criar um plano financeiro e buscar crédito para expansão.</li> <li>3. Campanha de lançamento através de tráfego pago na região escolhida para a nova filial.</li> <li>4. Prestar serviço de qualidade, com empatia no atendimento aos novos clientes.</li> </ol>

**Fonte:** Autor (2025).

**Quadro 7.** Objetivo, Meta e Estratégias (5).

<b>Objetivo 5</b> -Atrair e fidelizar mais clientes
<b>Meta 5</b> -Aumentar o índice de retorno de clientes rotativos para pelo menos 50%.
<p><b>Estratégias 5:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar um programa de fidelidade ativo.</li> <li>2. Atendimento personalizado.</li> <li>3. Pesquisa de satisfação.</li> <li>4. Aumento dos canais de comunicação.</li> </ol>

**Fonte:** Autor (2025).

Lima e Carvalho (2011) mencionaram que as estratégias das organizações devem se tornar um programa concreto que descreva ações para o alcance dos objetivos definidos, de forma a encontrarem o equilíbrio financeiro da empresa a curto prazo e

a capacitação para a sobrevivência da evolução dos mercados a longo prazo. Portanto, torna-se fundamental estabelecer um manual de normas e rotinas, tendo bases para saber onde, como e quando alcançará suas finalidades.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com os principais autores discutidos nesse estudo Oliveira (2012), Costa (2007), Mendonça (2003), o planejamento estratégico é uma importante ferramenta no ambiente organizacional contemporâneo, sendo estabelecido em muitas empresas de diferentes portes, em âmbito nacional e internacional. Possibilita às organizações boa perspectiva de futuro, autoconhecimento empresarial, fortalecimento das potencialidades e redução das vulnerabilidades.

O presente trabalho buscou traçar um planejamento estratégico à luz de Mendonça (2003), levando-se em consideração as observações in loco e também a entrevista realizada com o proprietário da empresa. Apesar da metodologia ser consistente e de fácil aplicação, deve-se levar em consideração na sua aplicação as críticas realizadas à sua execução dessa ferramenta. Mintzberg (1994) desenvolveu ao longo do tempo uma série de trabalhos empíricos realizados nas duas décadas anteriores para explicar inconsistências e fragilidades das práticas comumente adotadas sob a rubrica do Planejamento Estratégico.

De acordo com Miller e Cardinal (1994), muitos pesquisadores consideravam o Planejamento Estratégico disfuncional e irrelevante devido à rigidez que impunha às organizações, defendendo a ideia de que sua inflexibilidade prejudicava o pensamento criativo e o surgimento de inovações.

Apesar da reflexão crítica sobre esse instrumento, o planejamento estratégico é um processo administrativo de sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção de uma empresa. Na realidade, organizações consolidadas e bem-sucedidas, sempre possuem uma estratégia eficaz de gestão. Na empresa objeto do estudo, foi identificada a inexistência de um planejamento estratégico, dificultando o melhor direcionamento da empresa. Nesse sentido, o objetivo desse estudo consistiu na elaboração de um Planejamento Estratégico para a panificadora Imperial, na cidade de Esperança-PB.

A aplicação da análise SWOT, foi fundamental para compreender o contexto interno e externo da organização, oferecendo subsídios para a construção de

estratégias de competitividade. O modelo de planejamento proposto para essa organização poderá não apenas contribuir para a melhoria de seu desempenho, mas também, fortalecer sua identidade, ampliar sua presença no mercado e oferecer suporte à tomada de decisões fundamentadas.

Sugere-se que outros estudos acadêmicos sejam realizados nessa panificadora, principalmente realizando comparação entre o que foi planejado e o executado. Dessa forma, seria interessante, na continuidade deste estudo, incluir outros respondentes, outros atores envolvidos com as operações dessa empresa. Espera-se, portanto, que esta proposta se consolide como uma ferramenta contínua de gestão e promova benefícios duradouros à empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

BECKER, K. A. W; GIOVANOLA, Adriana; FURTADO, Leonardo. **Planejamento estratégico**. 1. ed. UNIASSELVI, 2016.

BRASIL, P. H. M. **ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE CARUARU- PE**. Orientador: Profa. Dra. Maria das Graças Vieira. 2014. 91 p. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, CARUARU, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIAS, D.W. **ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DELIVERY LOCALIZADA EM JUAZEIRO-BA**. In: IX Simpósio de Engenharia de Produção da Região Nordeste SEPRONE, 2018, Juazeiro. Anais eletrônicos do IX Simpósio de Engenharia de Produção da Região Nordeste (SEPRONE), 2018.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, M. I. R. D. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. 2018: Atlas, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

JORNAL CONTÁBIL, **Planejamento Estratégico**: Empresas garantem vantagens competitivas no mercado. Disponível em:

<<https://www.jornalcontabil.com.br/planejamento-estrategico-empresa-garantem-vantagens-competitivas-no-mercado-2/>>. Acesso em 23/05/2025.

MAXIMIANO, A. C. **A Teoria geral da administração**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MILLER, C. C. CARDINAL, B. C. **Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research**". *Academy of Management Journal*, 6: 1649-1665, 1994.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NADER, D. **Quase 50% das empresas fecham em até três anos, 2021**. Disponível em: Acesso em: 03 Mai 2022.

NADER, D. **Quase 50% das empresas fecham em até três anos, 2021**. Disponível em: Acesso em: 25 out. 2022.

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 34. ed. São Paulo: Atlas 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 22ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. - 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, L. A. D. Proposta para implementação de Ferramentas de Gestão por meio da contabilidade gerencial. **Revista brasileira de iniciação científica**, Itapetininga, v. 7, n. 1, p. 166-191. 2020.

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

SILVA, Maria das Graças Pereira Da. **Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas: um estudo de caso na empresa XYZ**. 2020. 85 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )

Estado civil: Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Viúvo ( )

Escolaridade: Ensino médio completo ( ) Ensino superior em andamento ( ) Ensino superior completo ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( )

Tempo do empreendimento no mercado:

Menos de um ano ( ) Entre um e três anos ( ) Entre três e seis anos ( ) Mais de seis anos ( )

#### **Questões subjetivas:**

1. Quais são os principais valores da empresa?
2. Você realizou algum planejamento antes de abrir o próprio negócio? Atualmente você utiliza alguma programação?
3. Qual é o seu negócio?
4. Aonde você deseja chegar nos próximos 10 anos? A resposta deve ser considerada mesmo sendo além da capacidade atual da empresa.
5. Quais são os seus principais concorrentes diretos e indiretos?
6. Quais os benefícios que a sua empresa gera à sociedade?
7. Identifique pelo menos cinco pontos fortes e fracos, como também as ameaças e oportunidades.

<b><u>Pontos Fortes</u></b>	<b><u>Pontos Fracos</u></b>
<b><u>Ameaças</u></b>	<b><u>Oportunidades</u></b>

8. Quais as principais metas e objetivos a serem atingidos?
9. Quais os caminhos que você estabelece para tornar a empresa mais competitiva?
10. Na sua opinião, quais os principais desafios da empresa atualmente? Você teria noção de como resolver os obstáculos presentes?