

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**JACKSON VINICICIUS COSTA MACEDO**

**PLANEJAMENTO PRODUTIVO EM EMPREENDIMENTO DE PEQUENO PORTE**

**São Luís**

**2019**

**JACKSON VINICIUS COSTA MACEDO**

**PLANEJAMENTO PRODUTIVO EM EMPREENHIMENTO DE PEQUENO PORTE**

Artigo apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

**Orientador:** Prof<sup>o</sup>. Mestre. Ricardo André Barbosa  
Carreira

**São Luís**

**2019**

Costa, Jackson. Planejamento produtivo em empreendimento de pequeno porte / Jackson Vinicius Costa Macedo. - 2019. 23 f.

Orientador: Prof. Mestre. Ricardo André Barbosa Carreira.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Empreendimento. 2. Desenvolvimento. 3. Competitivo. I.

Barbosa Carreira, Ricardo André. II Mestre em Gestão Empresarial.

**JACKSON VINICIUS COSTA MACEDO**

**PLANEJAMENTO PRODUTIVO EM EMPREENHIMENTO DE PEQUENO PORTE**

Artigo apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado em: 05/07/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Profº. Ricardo André Barbosa Carreira (orientador)

Mestre em Gestão Empresarial

Universidade Federal do Maranhão

Profº. Helio Trindade de Matos

Dr. em Administração de Empresas

Universidade Federal do Maranhão

Profº. Sérgio Sampaio Cutrim

Dr. Em Engenharia Naval e Oceania

Universidade Federal do Maranhão

Costa, Jackson. Planejamento produtivo em empreendimento de pequeno porte / Jackson Vinicius Costa Macedo. - 2019. 26 f.

Orientador: Prof. Mestre. Ricardo André Barbosa Carreira.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Empreendimento. 2. Desenvolvimento. 3. Competitivo. I.

Barbosa Carreira, Ricardo André. II Mestre em Gestão Empresarial.

## PLANEJAMENTO PRODUTIVO EM EMPREENDIMENTO DE PEQUENO PORTE

Jackson Vinicius Costa Macedo\*  
Ricardo André Barbosa Carreira†

### RESUMO:

Empreendimentos no ramo de alimentação estão entre as opções mais buscadas por empreendedores iniciantes, tendo em vista sua facilidade inicial de inserção, baixo custo inicial (em alguns casos) e a rotatividade de capital, ou seja, a movimentação de dinheiro está entre os principais fatores que despertam interesse nos novos entrantes. Todo novo empreendimento apresenta vários desafios, bem como seu processo de estabilização e sucesso, para isso, é necessário seguir algumas etapas. Cada negócio apresenta suas peculiaridades, tais como estratégias de marketing, layout, melhorias nos produtos e otimização das atividades, posto isto, este trabalho tem o intuito de apresentar medidas para melhoria das atividades relacionadas ao desenvolvimento de um pequeno negócio. O mercado de lanchonetes é bastante competitivo, entretanto, é uma atividade que apresenta alta demanda visto que é um ramo que atende diversos tipos de públicos. Um dos fatores relevantes ao iniciar um empreendimento é a escolha do local de atuação e ele deve considerar as necessidades do negócio, como fluxo de pessoas, proximidade de outros empreendimentos e disposição física são de grande importância. A estrutura do local dependerá dos objetivos do empreendimento e público alvo a ser alcançado. Também deve ser considerada a qualidade do serviço ofertado, bem como a precificação adequada ao seu público alvo. Para promover melhorias é necessário identificar as necessidades dos clientes, identificar falhas internas e externas, e adotar estratégias para melhoria nas atividades para poder se manter competitivo no mercado.

**Palavras-chave:** Empreendimento. Desenvolvimento. Competitivo.

### ABSTRACT:

Developments in the supply branch are among the most sought options for novice entrepreneurs, in view of its initial ease of insertion, low initial cost (in some cases) and the rotation of capital, i.e., the movement of money is among the main factors that arouse interest in the newcomers. All new venture presents many challenges, as well as its stabilisation and success, therefore, it is necessary to follow a few simple steps. Every business has its peculiarities, such as marketing strategies, layout, product improvements and optimization of activities, having said that, this work has the aim to introduce measures for improvement of activities related to the development of a small business. The market of cafeterias is quite competitive, however, is an activity that has high demand because it is a branch that meets various types of procurement. One of the factors relevant to start an enterprise is the choice of the place of activity and it must consider the needs of the business, as a flow of people, proximity to other ventures and physical layout are of great importance. The structure of the site will depend on the objectives of the project and target audience to be reached. It should also be considered the quality of service offered, as well as the pricing appropriate to your target audience. To promote improvements is necessary to identify the needs of customers, identify internal and external failures, and adopt strategies for improving the activities in order to remain competitive in the market.

**Keywords:** Enterprise. Development. Competitive.

---

\* Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: <jacksonviniciusmacedo@gmail.com>;

† Professor Orientador. Mestre em Gestão Empresarial. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: <Ricardo@portalene.com>

## 1 INTRODUÇÃO

Com os fatores econômicos apresentados na atualidade como escassez de oportunidade no mercado de trabalho, as pessoas passaram a buscar formas de contornar a crise econômica. Uma das alternativas mais procuradas na atualidade é o empreendedorismo. Existe um grande número de novos entrantes no mercado, ainda que de forma discreta, porém, a taxa de mortalidade de negócios é muito elevada, geralmente associada a falta de gerenciamento adequado para se manter competitivo no mercado.

Segundo Porter (1991), para que uma organização se mantenha competitiva, é necessário desempenhar as atividades produtivas e organizacionais a custos menores que os concorrentes, ou então, apresentar uma diferenciação que gerem preferência pelo seu produto. Para isso é necessário adotar uma postura competitiva no seu mercado de atuação.

Para adotar esta posição competitiva, o empreendedor deve conhecer as estratégias vigentes no ramo, aquelas efetuadas pela concorrência. O entendimento desta adversidade e suas relações são de substancial importância para direcionar as organizações acerca das ameaças apresentadas pelo mercado concorrente no setor atuante. Logo, Chiavenato (2012), aborda que todo negócio envolve agentes econômicos que ofertam e demandam produtos e ou serviços. De certo modo, deve atender as necessidades do mercado e do cliente.

Diante do que foi abordado questiona-se: Como promover melhorias no processo produtivo e oferta de produtos para proporcionar aumento nas vendas continuidade em uma lanchonete de pequeno porte? O êxito de qualquer negócio, seja na área industrial, no setor de serviços ou comercial, depende das escolhas que o empreendedor deve engendrar, ou seja, o que produzir, para quem, por que, com quem, como, onde, quando, quanto e por quanto (CHIAVENATO, 2012).

## 2 AMBIENTE DE ESTUDO

Os consumidores estão cada vez mais exigentes. É necessário entender suas necessidades e preferências, adequando-se aos seus requisitos. Deve-se também compreender fatores que venham causar desinteresse no seu produto/serviço, para evitar afugentamento de clientes. Ao montar um empreendimento, os horários de funcionamento devem estar ajustados conforme as necessidades de seus clientes, isto implica que, pelo menos inicialmente, até conseguir uma clientela significativa, o horário de suas atividades deve estar adaptado aos clientes e não eles ao seu horário pretendido.

Uma das principais formas de captação e fidelização de clientes é por meio do bom atendimento. Nos negócios do ramo alimentício, qualidade dos produtos e atendimento personalizado/eficiente são os diferenciais que trazem os melhores resultados (KOTLER, 1999).

De um ponto de vista empreendedor, este trabalho tem por objetivo analisar as atividades e implementar estratégias para melhoria na produtividade e oferta de produtos de uma lanchonete de pequeno porte.

As mudanças nos hábitos da população ocorridos nas últimas décadas levaram os restaurantes e lanchonetes a ocuparem destaque na cultura de alimentação das pessoas, tornando-se cada vez mais frequente a prática de alimentar-se fora de casa. Os empreendimentos do setor de alimentação, frente a crescente demanda ocasionada pelas mudanças nos hábitos de consumo na atualidade, verificam a necessidade de conhecer seus

clientes para desenvolver e mensurar a qualidade percebida dos produtos ofertados e do atendimento, bem como o *feed back* do cliente.

O plano de estudo deste trabalho é baseado em uma lanchonete localizada no município de São José de Ribamar, que atua no mercado de lanches, oferecendo produtos diferenciados, como hambúrgueres tradicionais e cachorro-quente personalizado.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 2018, empreendedorismo é o ato de criar e gerenciar um negócio, assumindo riscos em busca de lucro.

Outra definição antiga, que expõe um lado reflexivo é a de Joseph Schumpeter de 1949 que fala: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica já existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Dornelas (2014), de modo complementar, diz que a atividade empreendedora compreende ações relacionadas com o desenvolvimento de empresas. Esse processo, inicialmente envolve a criação de algo novo, de valor. Que requer devoção, comprometimento de tempo e dedicação para prosperidade da empresa. Por fim, o empreendedorismo exige ousadia, assumir riscos calculados e não desanimar com erros e falhas.

Degen (1989) afirma que todo negócio é iniciado explorando-se uma oportunidade identificada pelo empreendedor no mercado. Aborda ainda, que para evitar o rápido esgotamento da oportunidade os empreendedores, no primeiro estágio de crescimento, acumulam recursos e procuram identificar oportunidades de negócio para iniciar um empreendimento.

Na realidade, você não está só no mundo, mas muito bem acompanhado de ameaças e de oportunidades. Você deve saber esquivar-se das ameaças e entrar de sola nas oportunidades. Mais ainda: você deve fazer com que as ameaças se tornem oportunidades para seu negócio, da mesma forma como o judô transforma a força de seu adversário a seu favor.

Para Dornelas (2001), o empreendedorismo pode ser tanto corporativo quanto de *start-up*.

O empreendimento corporativo aborda conceitos de empreendedorismo e inovação com uma visão voltada para o desenvolvimento do perfil empreendedor nos funcionários e executivos e na implantação de novos projetos e negócios corporativos. Geralmente é aplicado em de médio e grande porte, por meio de treinamentos, consultorias e palestras sobre empreendedorismo, consultorias, workshops e seminários.

Já o empreendimento de *start-up* busca trabalhar com potenciais empreendedores e empresas inovadoras que estejam em estágio inicial de desenvolvimento, por meio de palestras, treinamentos e consultorias relacionadas ao empreendedorismo, inovação, plano de negócios e capital de risco.

Entretanto, independente do ramo do empreendimento, é notável sua fundamental contribuição para o desenvolvimento econômico e social para o contexto que está inserido, pois concebe novos empregos e aumenta o PIB contribuindo para a formação de uma sociedade com menos desigualdade.

Degen (1989), acrescenta ao ratificar que a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população. Para o autor, o melhor recurso a disposição do Brasil para solucionar os graves problemas socioeconômicos é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da iniciativa livre, para produzir bens e serviços.

De acordo com Dornelas (2001), para efetuar uma atividade empreendedora é necessário estar apto a proceder os seguintes passos:

- Assumir riscos - coragem para enfrentar desafios, para tentar um novo empreendimento, buscar por si próprio os melhores caminhos. Ser determinado. É aprender a lidar com os riscos.
- Identificar oportunidades – captar no momento certo as oportunidades que o mercado oferece. Agrupando condições propícias para a realização de um negócio efetivo.
- Conhecimento, organização e independência – quanto maior o conhecimento acerca do ramo de negócio, maiores serão as chances de sucesso. Ser capaz de usar todos os recursos disponíveis de forma racional e definir seus objetivos, traçar seus caminhos, ser seu próprio chefe, enfim, ser independente é uma meta importante na busca por sucesso.
- Tomar decisões – em sua grande maioria, o sucesso de um empreendimento está relacionado com a capacidade de tomar decisões assertivas.
- Liderança, dinamismo e otimismo – saber estabelecer objetivos, conduzir tarefas, combinar procedimentos e métodos práticos, incentivar colaboradores para alcance de metas traçadas e proporcionar relações equilibradas no ambiente de trabalho e em torno do empreendimento.
- Planejamento e plano de negócios – não basta apenas idealizar, deve-se concretizar estes ideais, de forma real e mensurável. Para tal, há uma simples, porém para muitos, enfadonha, ferramenta de se transformar ideais em realidade: o planejamento.
- Tino empresarial – é o poder intuitivo, faro empresarial, característico de pessoas bem-sucedidas nos negócios é, na realidade, a soma das qualidades retratadas até aqui.

Identificado as particularidades essenciais ao empreendedor, Dornelas (2001) conclui afirmando que se reunidas grande parte dessas características apresentadas, haverá maiores chances de obter êxito em seu negócio.

### 3.2 ESTRATÉGIA

Originária do grego antigo, a palavra *estratégia* tem o significado de “a qualidade e a habilidade do general”, em outras palavras, a competência que o comandante tem de gerenciar e conduzir as campanhas militares. Mais frequentemente relacionada a fatos que envolvem disputas como jogos, situações políticas ou guerras, onde competidores disputam um objetivo em comum. Esta competição também ocorre no mercado, tal como no contexto militar, sendo estratégia é influenciada por quem lidera (SERRA e TORRES, 2003).

O conceito concernente aos cinco “P” onde tem destaque uma abordagem de Mintzberg e Quin, (1996) apud Reyes Júnior, (2010), que aborda a estratégia como um planejamento que constitui os principais direcionamentos da organização com a finalidade de adequar as forças internas da organização, considerando que um planejamento bem fundamentado tem por base as vantagens e deficiências da organização, prevendo as mudanças do ambiente.

Para que um empreendimento apresente vantagem competitiva é imprescindível alcançar um desempenho acima dos seus concorrentes. Para isso, deve-se adotar uma estratégia apropriada, fundamentada em dois aspectos: coerência nos objetivos e conhecer de fato o negócio (SERRA, TORRES e TORRES, 2003).

As organizações devem determinar como objetivos não apenas o retorno financeiro almejado, mas também a auto-sustentabilidade do negócio em longo prazo. O fato de estipular metas não é o bastante para garantir o êxito do negócio, tendo em vista que o mercado é extremamente mutável e mudanças sociais e econômicas inferem nos novos preceitos de concorrência.

È necessário também, compreender claramente o ramo em que se enquadra o empreendimento, antes de pôr em prática medidas que reflitam em sua performance interna e sua imagem diante da sociedade. A rentabilidade de um negócio advém de duas características que devem ser muito bem compreendidas: onde se enquadra as suas atividades, o negócio em si. E o desempenho e posicionamento que o negócio possui no setor.

Segundo Mintzberg et al, (2006), a abordagem da empresa deve estar aliada a atividades diferenciadas que a torne a organização singular no setor. Deve estabelecer *tradeoffs* bem definidos, ou seja, deve eleger o que não será feito, visto que uma proposta de valor pode atrair a atenção de concorrentes que tentarão copiar, deste modo, para que certa posição estratégica tenha sustentabilidade é necessário conceber uma alternativa excludente que consiste na incompatibilidade das atividades. Selecionando as atividades que serão descartadas e as que permanecerão, convém manter a eficiência da operacionalização dos processos por meio de relacionamento fluído entre as demais atividades da empresa, estabelecendo uma ligação coerente entre as atividades da organização e posicionamento estratégico geral.

### 3.3 PLANEJAMENTO

A estratégia e o planejamento possuem definições diferentes, entretanto devem coabitar o ambiente organizacional, pois um dá suporte ao outro. Segundo Serra, Torres e Torres (2003), através de um processo de raciocínio e criatividade é dado início à estratégia, antecedendo ação e o planejamento, sendo este, fundamental para alcance os objetivos da organização.

Para construir o planejamento é necessário ter conhecimento da sua missão. Caso a empresa não seja capaz de reconhecer quais são seus próprios objetivos corre o risco de desaparecer, pois os concorrentes passam a ser um inimigo desafiador para qualquer empresa com planejamento deficiente (OLIVEIRA et al, 2003 apud APPIO e VIEIRA, 2006).

Colenghi, (2007) apud Alves et al, (2007), discorre que o planejamento estratégico é alcançado baseado no esforço concentrado da direção da empresa, tendo como base essencial a missão e a visão por ela estabelecida, considerando o levantamento, análise e proposta de alternativas para solução de problemas conforme um plano de ação que busque atender os requisitos dos clientes. Para tanto, existe uma ferramenta chamada 5W2H.

Behr et al. (2008, p. 39) conceituam o 5W2H como "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio". Esta denominação advém do uso de sete palavras da língua inglesa: *What* (O que, qual), *Where* (onde), *Who* (quem), *Why* (porque, para que), *When* (quando), *How* (como) e *How Much* (quanto, custo). Esta ferramenta é comumente usada, pois apresenta fácil compreensão e facilidade de utilização.

Estes questionamentos têm por objetivo analisar os aspectos básicos e essenciais de um planejamento. Segundo Franklin (2006), a ferramenta 5W2H é compreendida como um plano de ação, ou seja, é resultante de um planejamento como forma de orientação de medidas que deverão ser executadas e implementadas, adotando também uma forma de acompanhamento do desenvolvimento estipulado na etapa de planejamento.

O planejamento deve adotar característica flexível, para se adequar às mutações do meio de ação em que está inserido e direcionar a implementação das ações planejadas.

Uma outra ferramenta de grande relevância no processo de planejamento é a análise frequente das fraquezas e forças no âmbito interno, assim como as ameaças e oportunidades do meio externo, auxiliando no posicionamento adotado pela organização.

### **3.4 ANÁLISE SWOT**

Devido a necessidade de monitorar a situação da empresa e o mercado que se insere, bem com o conhecimento das adversidades do meio interno e externo, surgiram ferramentas de análise gerencial que são capazes de caracterizar o posicionamento competitivo de uma empresa, dentre as diversas ferramentas pode-se mencionar a Matriz SWOT (ALVES et al, 2007).

Este procedimento visa dar suporte ao processo de tomada de decisões, com base em uma avaliação estratégica dos pontos fracos e fortes, e oportunidades e ameaças a serem consideradas. A estratégia SWOT visa tratar os pontos fracos nas áreas onde existam riscos e, também, fortalecer os pontos fortes nas áreas que apresentam oportunidades.

A análise é executada em dois níveis, no âmbito externo e interno. O meio interno diz respeito aos pontos fracos e fortes que necessitam de monitoramento constante. O ambiente externo abrange as mudanças que acontecem fora da empresa, porém, podem refletir no desempenho e é caracterizada por oportunidades e ameaças. Com aplicação eficaz, esta ferramenta possibilita a visualização de qual área está desempenhando bem suas atividades perante o mercado e quais as fragilidades que precisam melhorar.

#### **3.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO**

Consiste no conjunto de recursos internos em que a empresa consegue controlar e que são utilizados para alcançar seus objetivos, incluindo: recursos humanos, logística, recursos físicos, financeiros, operacionais e mercadológicos, entre outros, conceituado como ambiente interno (PORTER, 2002; SETTE, 1998) apud (ALVES et al, 2007).

Wright, Kroll e Parnell, (200) apud Alves et al, (2007), abordam que a orientar a empresa é uma tarefa árdua e que os colaboradores devem delinear de forma concisa os objetivos da empresa. Entretanto, nota-se que normalmente o posicionamento estratégico adotado volta-se particularmente para os interesses dos colaboradores. De outro modo, deve-se avaliar o desempenho da organização considerando os demais grupos de interesse, como fornecedores, clientes, distribuidores e outros agentes que possam estar envolvidos com as atividades da empresa.

O fato de a organização conhecer as oportunidades e ameaças não configura em certeza de sucesso, pois é necessário possuir competências que possibilitem tomadas de decisões eficientes.

Além o levantamento acerca das forças e fraquezas é necessário visualizar se a organização possui os aparatos necessários para desenvolver o processo de melhoria, assim como o engajamento dos envolvidos, também, é de fundamental importância, considerando que uma boa estratégia que seja mal aplicada não terá os resultados almejados.

Dornelas et al, (2007), aborda que os pontos fortes só serão de fato fortes se suas capacidades e habilidades estiverem em conformidade com os Fatores Críticos de Sucesso

(FCS) da organização. Os FCS compreendem as competências e recursos que a empresa precisa ter para obter êxito, incluído também novas tecnologias, serviço de qualidade, marketing diferenciado ou localização favorável etc.

A mudança no mercado é algo constante, portanto, implica que a análise SWOT não deveria ser feita apenas uma vez, ao passo que o mercado apresente mutações ou a organização revele mudanças é necessário realizar uma nova análise.

### **3.4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

Para Dornelas et al, (2007), depois de identificar a missão da empresa e delimitar os fatores microambientais relevantes (concorrentes, fornecedores, consumidores, canais de distribuição) devem ser analisados os fatores macroambientais (tecnologias, demografia, economia, políticas, social e cultural) que influenciam nos processos organizacionais. A organização deve estar atenta para identificar tendências e desenvolvimentos, bem como oportunidades e ameaças de cada um destes fatores.

Toda organização está inserida em uma complexa rede de interligações, que envolve tendências e oscilações do meio em que estão inseridas, tendo em vista o dinamismo destas interações, geram constantes mudanças, criando inúmeras ameaças e oportunidades ou restrições aos gestores. Sobretudo, as organizações são influenciadas e influenciam no ambiente.

Apesar de a organização apresentar alto nível de competência, isto não implica diretamente em uma vantagem competitiva. Além disto, é fundamental que a empresa tenha desempenho equiparável ou superior aos concorrentes. A organização que apresentar desempenho melhor será aquela que consegue ofertar o maior valor ao consumidor, sustentando-o em longo prazo.

Para lidar com as adversidades do mercado, a organização precisa deve conceber planos que possam responder a estas adversidades, antes ou durante suas ocorrências, diminuindo a possibilidade da organização desviar o foco de seus objetivos e metas.

## **3.5 ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Após finalizada a Análise de Mercado, é preciso definir as Estratégias de *Marketing*, delimitando de que maneira pretende alcançar os objetivos definidos.

Dornelas (2008, p. 138) aborda que “as estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4Ps (quatro pés): produto, preço, praça e propaganda.”

E Segundo SIFE (2014) “um Plano de Marketing é um documento que detalha as ações necessárias para atingir um ou mais objetivos de marketing, adaptando-se a mudanças e identificando tendências.”

O autor expõe que a estratégia de marketing instituída está diretamente ligada às suas projeções de vendas.

### **3.5.1 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS**

Segundo Tófoli (2014), o empreendedor deve passar as informações acerca dos produtos e/ou serviços oferecidos, com suas características, a diferenciação em relação aos produtos similares no mercado, à competitividade em relação aos concorrentes, os itens inclusos no pacote de serviço, os insumos utilizados e demanda.

Dornelas (2008, p. 139) explica que o posicionamento do produto no mercado consiste em direcionar o produto para satisfazer às necessidades e expectativas do cliente definido, no segmento de mercado estabelecido.

Isso pode ser formulado pela concepção de variações de produto, acessórios, opcionais, etc., para diferenciação em relação aos concorrentes.

### **3.5.2 PREÇOS**

Preço é o valor que o mercado se dispõe a pagar pelo produto oferecido. Para o cálculo de formação de preço é preciso considerar que ele deve arcar com os custos e ainda oferecer um retorno almejado.

Para a formação do preço devem ser levado em consideração: o preço que o cliente esteja propenso a desembolsar, o preço adotado pelos concorrentes para os revendedores e os custos relativos a produção.

Conforme Dornelas (2008) o preço intervém na imagem do produto perante o mercado e no segmento que está inserido, por conta disto a empresa deve determinar seus objetivos de mercado de maneira concisa. Se o mercado alvo é caracterizado pela concorrência de preços, a empresa deverá adotar estratégia de preços competitivos, e caso o diferencial seja qualidade, deve focar em superar as expectativas dos consumidores, sendo este modo mais exigente.

É necessário, também, considerar o preço adotado para lançamento do produto no mercado, devendo ser determinado abaixo do valor proposto pelo mercado, discernindo preço ideal e preço mínimo.

### **3.5.3 PRAÇA OU CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Esta parte engloba a forma como será feito para que o produto chegue até o consumidor final. Conforme Salim et al (2005) poderá ser por meio de vendas diretas através de vendedores, revenda ou venda com distribuidores, por via de franquias, vendas por telemarketing e/ou internet, venda de produto associada a outro produto.

Conforme Dornelas (2008) pode-se combinar diversos canais de distribuição para um mesmo tipo de produto considerando circunstâncias como armazenagem, localidade dos depósitos, meios de transportes e embalagens utilizadas, no momento da definição dos canais de distribuição.

### **3.5.4 PROPAGANDA**

Propaganda é todo esforço realizado para persuadir as pessoas a adquirirem certo produto ou usufruir determinado serviço. Segundo Dornelas (2008) considera-se três aspectos

no plano de propaganda: pessoas envolvidas que submetem-se aos canais de distribuição definido, a propaganda e promoções.

A propaganda tem o intuito de levar a mensagem a um público selecionado, com o intento de informar, instigar e enfatizar o conceito do produto junto aos clientes.

A propaganda pode ser disseminada através de diversos meios de comunicação dependendo do público alvo que pretende atingir, como: televisão, internet, rádio, outdoors, folders, brindes, internet, revistas, jornais, entre outros.

Deve-se levar em consideração o retorno alcançado pela propaganda, pois os gastos podem ser elevados.

#### **4 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO**

A administração da produção e operações engloba aquelas atividades que resultam na produção de um bem físico ou até mesmo uma prestação de serviço. Sabe-se que a administração da produção é a função administrativa encarregada pela gestão da produção de bens e serviços, posto que tem como principal propósito o desenvolvimento de produtos e serviços a partir de insumos (LELIS, 2012).

Grande parte das operações produz tanto serviços como produtos, contudo, os processos de transformação podem ser diferenciados (SLACK, CHAMBERS e JOHSTON, 2002).

O processo de produção abrange os recursos transformadores e recursos a serem transformados, que submetidos ao processo produtivo, originam um produto final, seja um bem ou serviço. É coerente dizer que, a administração de produção apresenta como principal finalidade a transformação de insumos em certos resultados pretendidos. A transformação pode ser oriunda de materiais, informação ou consumidores (CORREA, CORREA, 2009).

Para a indústria é possível controlar regular com certo rigor a qualidade e quantidade dos insumos, refletindo em um resultado mais uniforme dos produtos.

Geralmente apresentando o produto final conforme especificações desejadas, porém, pode haver ocorrência de subprodutos irregulares. Já concernente aos serviços, é de costume ocorrer certa variação, no que se requer a respeito de insumo para a prestação de tal (CHIAVENATO, 2014).

Para uma compreensão mais fácil, Slack, Chambers e Johnston (2002) disserta que, de modo geral, o processo da administração da produção tem início pelo input (entrada da matéria-prima), seguido pela transformação, e por fim o output (saída do produto/serviço final).

Também chamada de gestão de produção, ela é encarregada pelos processos produtivos dos bens e serviços que sucessivamente são disponibilizados aos clientes, sendo estes os responsáveis pela existência e continuidade das organizações. Como é do conhecimento de muitos, a administração está interligada a diversas outras áreas, do mesmo modo ocorre com a produção (CHIAVENATO, 2014).

Portanto, compreende-se que a administração da produção deve acompanhar as mudanças no posicionamento estratégico da empresa, de forma ativa (fomentando as atividades da empresa e gerando demanda) ou reativa (atendendo a aumento de demanda ou melhorando processos produtivos).

#### **5 METODOLOGIA**

Para a elaboração desta pesquisa será utilizada a pesquisa aplicada, pois objetiva analisar por intermédio de estudo bibliográfico a viabilidade econômica da implantação de técnicas e ferramentas para planejamento e controle de suas atividades. De acordo com Vergara (2009, p. 43):

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade de prática, ao contrário da pura ou básica, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível de da especulação.

Quanto aos objetivos, para este estudo serão adotadas pesquisas do tipo exploratória e descritiva, utilizando-se de levantamento bibliográfico e entrevistas com indivíduos que tiveram experiências similares, almejando identificar soluções para melhoria nos processos produtivos. A pesquisa exploratória tem a finalidade de familiarização com o assunto, abrange pesquisa bibliográfica e documental para aperfeiçoamento de conhecimento.

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52):

Pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Para Gil (1999, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos técnicos, será utilizada a pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (1999, p. 65) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Será utilizado levantamento de dados, tendo em vista buscar informações sobre o tema exposto através de entrevistas despadronizadas.

O levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados, (Gil, 1999, p. 70).

Também será utilizado o estudo de caso, para o desenvolvimento do estudo aplicado, envolvendo um estudo detalhado de um ou poucos objetos, gerando um conhecimento mais aprofundado.

Existem várias técnicas de observação, tal como, estruturada ou sistemática, individual, participativa, observação na vida real, as quais serão utilizadas neste estudo.

Na observação estruturada, o observador tem sua atenção voltada para os aspectos que foram previamente definidos, com modos de registros simples, rápidos e que reduzem os riscos de equívoco. Com isso, o tratamento dos dados mostra-se simples, pois foram coletados de forma uniforme.

Há diversos tipos de entrevistas, que diferem consoante ao propósito do entrevistador.

Acerca deste ponto de vista, Larkatos e Marconi (2003, p.197) destacam que “Na entrevista despadronizada ou não estruturada o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”.

Deste modo, para o desenvolvimento deste estudo será utilizada a técnica de entrevista despadronizada, observação sistemática, participativa, individual e simulações do contexto real.

. Para a realização deste trabalho, as informações analisadas terão base teórica e relacionada com informações coletadas. Serão elaboradas planilhas para levantamento de dados e análise que assessoram na construção e no diagnóstico e posicionamento estratégico.

Segundo Yin (2001, p. 131) “A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

## 6 RESULTADOS

Trata-se de um empreendimento informal, localizado em São José de Ribamar, Avenida Panaquatira, bairro J. Câmara. Na ocasião fora realizada no dia 23 de março uma entrevista com o proprietário Danielson Amorim, um jovem de 20 anos que havia trabalhado um período de 8 meses em uma hamburgueria da cidade, preparando hambúrgueres e atendendo os clientes, mas por motivos pessoais pediu pra se desligar das atividades. Após o desligamento, Danielson teve a ideia de abrir seu próprio negócio, também relacionado à atividade que executava anteriormente. O empreendimento teve início de suas atividades no dia 9 de março de 2019.

O Danielson relatou que já havia alguns clientes fiéis, entretanto queria expandir a atuação de seu negócio, mas ainda não tinha uma ideia clara do que poderia fazer. Em um primeiro momento lhe foi explicado que era necessário conhecer o seu negócio e suas atividades, assim como o ambiente externo (localização, fluxo de pessoas, concorrentes, etc.), levantando as oportunidades e ameaças, para então definir estratégias de melhoria. Posto isto, o Danielson apresentou o seu empreendimento, mostrando os processos de produção, disponibilidade dos produtos aos clientes, encerramento das atividades diárias e controle financeiro.

Acerca do controle financeiro foi comentado que não havia uma forma eficaz de controle, onde o procedimento adotado era apenas a contabilização dos custos de fabricação e ao final das atividades era contabilizado o valor das vendas e subtraíam-se os custos. Relatando também que havia feito cálculos de qual seria seu custo unitário, mas não acompanhava as mudanças, pois considerava as variações de preços dos insumos para produção tão pequenos que eram irrelevantes.

Após a entrevista e pesquisa de campo realizada juntamente com o proprietário, foi elaborado um quadro de matriz SWOT com os seguintes aspectos:

OPORTUNIDADES	FORÇAS
Aumento de demanda por produtos diferenciados	Qualidade dos produtos
Localização favorável	Acessibilidade do local
Criação de filial	Qualidade do atendimento
Formação de parcerias	Alto conhecimento da clientela
AMEAÇAS	FRAQUEZAS
Variação dos preços de fornecedores	Ambiente pessoal e profissional se mistura
Estrutura melhor dos concorrentes	Ausência de controle financeiro

Concorrência com produtos substitutos	Cardápio limitado
Entrada de novos concorrentes	Estrutura
	Propaganda
	Tempo de mercado
	Não possui espaço próprio para vendas

**Fonte: pesquisas 2019.**

Após levantamento das ameaças e oportunidades, foi realizado um acompanhamento das atividades do empreendimento no período de 24 de março a 8 de junho de 2019. Relacionando o quantitativo de vendas com os processos e características do empreendimento. Dividindo-se em três etapas: Observação (realizada no período de 24 de março a 6 de abril); Pesquisas e testes (de 7 a 20 de abril), e aplicação de medidas (de 21 de abril a 8 de junho).

Após o período de observação foram enumeradas as principais fraquezas e ameaças, em seguida foram sugeridas medidas para melhorias no empreendimento, que foram expostas ao Danielson em forma de um plano de ação, considerando uma sequência lógica, da seguinte maneira:

O QUE FAZER	PORQUE	QUEM	COMO	ONDE	QUANDO	QUANTO
PESQUISA COM CLIENTES	Entender necessidades e preferências	Proprietário e Jackson	Questionário aberto	Lanchonete	Do dia 7 ao dia 20 de abril	Gastos com impressão - R\$ 5,00.
CRIAÇÃO DE NOME E LOGO MARCA	Padronização e divulgação do negócio	Proprietário e Jackson	Através de software editor de imagens	Casa de jackson	Dia 19 de abril	Custo zero
DIVERSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS	Ofertar mais opções para captação de mais clientes	Proprietário e Jackson	Através de pesquisas na internet e verificação de produtos existentes no mercado	Lanchonete	Dia 20 de abril	Custo inicial zero
CRIAÇÃO DO CARDÁPIO	Praticidade e padronização	Proprietário e Jackson	Através de software editor de imagens	Na casa do jackson	Dia 20 de abril	Custo zero

ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO	Eficiência e redução de perdas	Proprietário e Jackson	Estimativa de vendas e produção puxada	Lanchonete	A partir de 21 abril	Custo zero
TESTE DE PRODUTO	Adequar novo produto às preferências dos clientes	Proprietário e Jackson	Oferta de amostra grátis e pesquisa aberta	Lanchonete	Do dia 7 ao dia 20 de abril	Custos de produção e impressão de questionário - R\$ 69,50
DIVULGAÇÃO	Aumentar alcance e captar novos clientes	Proprietário	Através de mídias sociais e aplicativos de mensagem	Lanchonete	A partir de 21 de abril	Custo zero

**Fonte: pesquisas 2019.**

Após aplicação das medidas sugeridas no plano de ação foram encontrados os seguintes resultados.

## 6.1 PESQUISA COM CLIENTES

Foi entrevistado um total de quarenta e dois clientes, por meio de um questionário aberto, que partia da pergunta principal “O que você achou do hambúrguer?”, em seguida, conforme o engajamento do entrevistado lhes era proposto novas perguntas com ideias centrais, sendo as mais relevantes: “O que você acha que pode melhorar? Quais produtos você gostaria de encontrar na região?”.

Trinta e oito dos entrevistados afirmaram que o hambúrguer estava em excelentes condições e de sabor agradável, e que conseguiam perceber a qualidade dos insumos utilizados na produção.

Dois entrevistados comentaram que o hambúrguer era de ótima qualidade, mas preferiam com menos sal, entretanto, comentaram também que esta constatação deve-se ao fato de adotarem uma dieta de baixo consumo de sal. E dois dos entrevistados não apresentaram engajamento nas respostas, sendo estes desconsiderados.

Quando questionados sobre melhorias e produtos que gostariam de encontrar, todos os quarenta clientes abordaram que seria uma boa ideia apresentar variações do produto, assim como ofertar novos produtos, sendo os mais citados: hot-dog – 23; churrasquinho – 20; Macarronada – 20; batata frita – 13. Destes, 28 expressaram que as outras lanchonetes da região

ofereciam estes produtos, mas eram “mais ou menos”, dando a entender que não atendiam as preferências dos consumidores.

No decorrer das entrevistas, 26 dos entrevistados perguntaram: “Qual o nome da lanchonete?” em resposta o proprietário Danielson lhes dizia que: “Estamos melhorando algumas coisas e talvez adicionar produtos para então criarmos um nome.” Em seguida, 13 destes falaram: “queria saber o nome pra recomendar pra uns amigos meus”.

Deste modo foi percebido que a criação de nome e logomarca tem papel relevante no marketing do empreendimento.

## **6.2 CRIAÇÃO DE NOME E LOGOMARCA**

Para criação do nome e logomarca foram considerados aspectos como produtos ofertados e objetivos na perspectiva do proprietário. A princípio, por sugestão de sua companheira, haviam definido o nome como “Lanchonete do Danielson”, que segundo ele, seria uma forma de captar clientes ao associar com seu nome. Em um segundo momento, o proprietário decidiu optar por outro nome, pois considerava que “não havia grandes lanchonetes com esse tipo de nome”.

Para ajudar na definição do nome, foi lhe apresentado algumas dicas: Seja claro. Tanto o som quanto a sensação que o nome do seu negócio transmite devem sugerir exatamente o que a sua marca é; Faça o nome vender a identidade da marca; Crie um nome fácil de lembrar; O nome deve ser curto; Escolha um nome fácil de soletrar; De olho nas tendências; Seja único; Apelo com o público-alvo.

Após conversa com sua companheira surgiram dois nomes em potencial, Hot-Búrguer e Churras’Búrguer. Após debate, relacionaram-se os nomes às características do negócio, chegando a conclusão que no momento seria melhor opção o nome Hot-Búrguer, pois se associava com os principais produtos do negócio, já o outro nome que segundo o proprietário soava “mais atrativo” poderia fazer com que o público pensasse que no estabelecimento oferecia churrasquinho, devido o nome sugestivo.

Para criação da logomarca realizou-se pesquisas na internet, verificando centenas de modelos de cardápio, que serviriam como layout inicial. Consideraram-se também características dos produtos e a imagem que o proprietário queria passar aos seus clientes. Posto isto, foram escolhidas imagens que representassem de forma descontraída os lanches oferecidos pela Hot-Búrguer.

## **6.3 DIVERSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS**

A lanchonete apresentava apenas duas variações de hambúrguer, o tradicional (pão, carne, queijo e alface americana) e com calabresa que levava os mesmo ingredientes do tradicional, acrescentando apenas a calabresa. Após resultados oriundos da pesquisa com os clientes, e constatado a necessidade, foi elaborada uma diversificação dos produtos ofertados.

Para a definição das variações do produto, o proprietário optou por propostas parecidas com as dispostas pela hamburgueria em que trabalhava anteriormente, alegando que já havia certo nível de aceitação pelos consumidores da região, além da sua familiaridade com o processo de produção.

A seguir, o proprietário realizou uma pesquisa de preços, e posteriormente o cálculo do custo unitário. Não foram realizados testes prévios antes de apresentar aos clientes, pois

segundo o Danielson, já conhecia o método de produção e os insumos adicionais. Dessa forma, resultou nas seguintes variações: X-calabresa (pão, carne, calabresa, ovo, dobro de queijo e alface americana), X-bacon (pão, carne, bacon, dobro de queijo e alface americana) e X-tudo (pão, carne, calabresa, bacon, ovo, dobro de queijo e alface americana).

O proprietário citou que existem outras variações mais refinadas como hambúrguer de filé, picanha e outros, mas não iria oferecer a princípio, pois conforme verificação em seu serviço anterior, não tinha tanta demanda e seu custo de produção era maior.

#### **6.4 TESTE DE PRODUTO**

Identificada a necessidade de oferecer maior variedade de produtos, e levando em consideração os dados encontrados na pesquisa com o cliente, o proprietário optou por adicionar ao cardápio o hot-dog, com um apelo diferenciado dos seus concorrentes.

O teste do produto dividido em três etapas: fabricação e teste interno, teste externo e reformulação do produto após resultados de pesquisa.

Juntamente com o proprietário, foram fabricados três tipos de molho (que é misturado com a carne) e foram oferecidos para 6 pessoas diferentes, que provaram dos três molhos, nomeados de molho 1, molho 2 e molho 3. Respondendo em seguida “qual é o melhor e qual o motivo?”. Para evitar respostas tendenciosas cada um respondeu de forma isolada.

Conferiu-se que cinco deles preferiram o molho 1, alegando que o sabor da carne era marcante e os demais eram muito temperados, e apenas um optou pelo molho 3, argumentando que gosta de comida bastante temperada. Dado estes resultados, foi escolhido o molho 1 para ser testado com os clientes.

Foram preparados um total de 46 mini hot-dogs, sendo 21 para o primeiro teste (de 7 a 13 de abril) e 25 para o segundo que foi realizado após levantamento das preferências dos clientes (de 14 a 20 de abril).

Eram oferecidos os mini hot-dogs, informando que se tratava de um teste de produto que visava atender as preferências dos clientes. Na ocasião foi perguntado “O que você achou do hot-dog?” assim como na outra pesquisa, conforme o engajamento do entrevistado fora lhe questionado acerca de possíveis sugestões para melhoria.

Do primeiro teste obteve-se a amostra de 11 respondentes que consideraram o hot-dog de sabor agradável e a opção de adicionar calabresa ou queijo mussarela um fator diferencial. Outros 10 relataram que o sabor estava agradável, entretanto consideraram que estava um pouco gorduroso, e que a redução do teor de gordura sem alterar muito o sabor resultaria em um hot-dog de excelente qualidade, e destes 10 respondentes, 3 afirmaram que estava um pouco salgado para o gosto deles.

Seguindo as considerações feitas pelos clientes, foram feitas as adaptações e realizados novos testes, obtendo uma amostragem total de 25 respondentes, onde 21 aprovaram o produto, e 16 destes, comentaram que o opcional foi a característica que mais lhe chamou atenção. Os outros 4 responderam apenas “tá muito gostoso”, “gostei muito”, “muito bom, gostei” e “gostei”. Resultando em um produto de grande aceitação.

#### **6.5 CRIAÇÃO DE CARDÁPIO**

Após o levantamento de dados, pesquisa com clientes, diversificação dos produtos, teste de novo produto e criação do nome e logomarca, deu-se seguimento a elaboração do cardápio, considerando os aspectos citados.

Para criação do cardápio foi utilizado o software de edição de imagens GIMP, disponível gratuitamente na internet. Através de pesquisas na internet e consulta em outras lanchonetes, foram visualizadas as principais características necessárias para construção de um bom cardápio:

- Informações disponíveis de forma clara;
- Disposição dos itens de forma organizada e lógica;
- Letras legíveis;
- Informações a respeito do estabelecimento (nome, logomarca, endereço, telefone, etc.) e
- Qualidade do material.

Definido os aspectos, disponibilizou-se o tempo de 14 horas, intercaladas, para a concepção do cardápio, que após conclusão foi apresentado a um público de 12 pessoas que teceram considerações a respeito deste, resultando em um retorno positivo os envolvidos, comentando que era de fácil compreensão e todas as informações disponíveis tinham utilidade.

## 6.6 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

Durante o período de observação foi identificada uma perda média de 2,5 hambúrgueres por dia trabalhado, fator associado em sua totalidade à produção acima da demanda.

Outro fator constatado foi o fluxo de pessoas, que apresenta três pontos principais:

- O horário de 20h00 horas às 21h30min apresenta o maior número de vendas, com totais em média de 65 a 75 por cento das vendas relacionadas ao total produzido;
- O horário de 21h30min até 22h30min representavam cerca de 20 a 25 por cento das vendas, e
- O horário de 22h30min até 23h30min apresentava média de 10% ou menos.

Primordialmente, foi sugerido ao proprietário que encerrasse suas atividades mais cedo, porém, segundo o Danielson, no horário de 22:30 às 23:30 havia alguns clientes que eram “fiéis” e que fechar mais cedo poderia refletir na perda destes clientes.

Para entender melhor as possibilidades de redução de perdas foi fundamental a análise do processo de produção, que era dividida da seguinte maneira: Entre 12:00 e 15:00 horas eram preparados os insumos para fabricação dos hambúrgueres (cortar o pão, preparar a carne, separar os condimentos etc.); entre 19:00 e 19:30 eram alocados os utensílios e equipamentos para o local de vendas (churrasqueira, balcão de atendimento, mesas e cadeiras, etc.); no período de 19:30 às 20:00 horas era feito o procedimento denominado de pré-assar, processando todas as carnes a serem utilizadas no dia, e por fim, das 20:00 às 23:30 são realizadas as vendas.

Conforme exposto, foi identificado que as perdas devem-se ao fato de que não existe uma previsão de demanda real, e o método de produção utilizado enseja em uma condição de produção anterior a demanda. A partir deste problema foram propostas duas alternativas em conjunto.

Tendo em vista o percentual de perdas, recomenda-se que cerca de 10% a 15% das carnes não sejam submetidas ao processo de pré-assamento no início das atividades, sendo reservadas e apenas utilizadas em caso de demanda. Juntamente com esta medida, pode-se disponibilizar um telefone para contato, para supostos clientes que desejarem adquirir algum

produto próximo ao horário de encerramento das atividades possam fazer o pedido, ou seja, a margem de perda só será produzida em caso de demanda.

Observação: Para este caso não foi realizado cálculo de previsão de demanda, pois não apresentava uma amostragem significativa.

Com a aplicação desta estratégia foi possível reduzir para média de 0,53 o nível de perdas diárias.

## 6.7 DIVULGAÇÃO

Acerca da divulgação, o proprietário relatou que nunca havia de fato adotado alguma medida para divulgação do negócio, até então somente sua companheira teria divulgado poucas vezes em suas redes sociais, entretanto, estas divulgações teriam dado alguns resultados.

No ponto de vista do Danielson, não eram utilizadas estratégias de marketing por que considerava o seu empreendimento tinha uma atuação pequena, e estas medidas não teriam o resultado desejado.

Nesse contexto, foi exposto que as estratégias aplicadas iriam gerar melhorias nos processos e conseqüentemente uma maior atuação no mercado, buscando transformar em um negócio autossustentável.

Diante das circunstâncias foi apresentado ao proprietário medidas que têm sido usadas na atualidade, dando destaque para prática de divulgação em redes sociais, como *instagram* e *facebook*, que apresentam um custo zero.

Deste modo, recomendou-se a prática diária voltada para divulgação em redes sociais, seguindo as tendências praticadas no mercado. Assim, o Danielson deixou esta função a cargo de sua companheira, devido sua maior familiaridade com o tema em questão.

## 6.8 QUADRO DE RETORNO DAS AÇÕES APLICADAS

É possível enxergar o retorno oriundo das medidas aplicadas, através da relação vendas/perdas/medidas aplicadas:

	MARÇO							OBSERVAÇÃO
	24	25	26	27	28	29	30	
VENDAS	14	-	-	16	13	14	18	
PERDAS	2	-	-	1	3	2	3	
	31							
VENDAS	17							
PERDAS	3							
	ABRIL							
	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	
		1	2	3	4	5	6	
VENDAS		-	-	17	14	12	17	
PERDAS		-	-	1	3	4	2	
	7	8	9	10	11	12	13	
VENDAS	20	-	-	15	11	15	18	
PERDAS	1	-	-	3	4	2	2	
	14	15	16	17	18	19	20	
								PESQUISAS/TESTES

VENDAS	22	-	-	15	16	15	17	
PERDAS	1	-	-	-	-	-	-	
	21	22	23	24	25	26	27	APLICAÇÃO DE MEDIDAS
VENDAS	18	11	10	14	13	16	19	
PERDAS	-	2	1	-	-	1	1	
	28	29	30					
VENDAS	24	13	15					
PERDAS	0	1	0					
	MAIO							
	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	
				1	2	3	4	APLICAÇÃO DE MEDIDAS
VENDAS				15	17	19	22	
PERDAS				-	-	-	-	
	5	6	7	8	9	10	11	
VENDAS	26	16	16	14	19	23	26	
PERDAS	-	-	-	-	-	-	-	
VENDAS	30	13	15	18	16	20	25	
PERDAS	0	1	0	0	0	0	0	
	18	19	20	21	22	23	24	
VENDAS	32	15	15	17	19	21	25	
PERDAS	-	-	-	-	-	-	-	
	25	26	27	28	29	30		
VENDAS	35	16	17	20	15	22		
PERDAS	-	-	-	-	-	-	-	
	JUNHO							
	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	APLICAÇÃO DE MEDIDAS
							1	
VENDAS							25	
PERDAS							-	
	2	3	4	5	6	7	8	
VENDAS	38		18	16	20	25	27	
PERDAS	-	-	-	-	1	-	-	

Fonte: pesquisas 2019.

Observa-se que houve um aumento de 59% nas vendas, comparando a primeira e a última semana que foram analisadas, assim como a redução de perdas em 80%. Refletindo em um resultado positivo advindo das estratégias adotadas.

## CONCLUSÃO

Através deste estudo foi percebida a relação entre planejamento estratégico e o desenvolvimento em pequenos negócios, bem como a importância de análises no âmbito interno

e externo nas organizações, que servem de suporte ao processo de tomada de decisões. Quaisquer que sejam as medidas adotadas, é necessário um conhecimento prévio das adversidades da organização, assim como as peculiaridades do mercado em que está inserido.

No decorrer do artigo foi constatado que a fundamentação teórica é de essencial importância na formulação do planejamento estratégico, destacando para este caso a Matriz SWOT, o Plano de Ação e a análise e interpretação dos dados.

A principal dificuldade na concepção deste artigo foi o levantamento de informações anteriores ao início do estudo, pois o proprietário não apresentava qualquer tipo de controle, reduzindo as possibilidades de atuação. Outro aspecto relevante, foi a dúvida inicial por parte do Danielson, que de certo modo que “os gastos com essas medidas não compensariam”, entretanto, ao final do estudo foi comprovado a eficiência dos métodos utilizados.

O questionamento principal deste estudo foi atendido, onde foi demonstrado que através de um planejamento estratégico gerado através de uma estruturação sistemática de necessidades e oportunidades, juntamente com um esquema lógico de atuação, embasado por pesquisas e análise de dados é possível promover melhorias em empreendimentos de pequeno porte, apesar das suas limitações.

Fundamentando-se nos resultados da análise do caso, conclui-se que a análise SWOT é uma ferramenta fundamental para auxiliar no planejamento de uma organização, permitindo que empreendimentos de pequeno porte criem estratégias que resultam em maior competitividade, refletindo em um desenvolvimento a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, I. ; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA NETO, O. J.; DREES, C.; FIGUEIREDO, R. S. **Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte.** In: Revista Científica de Administração da Uni Evangélica, v. VI, p. 01-18. Goiânia: 2007.

APPIO, Jucélia. **Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na cooperativa Muza Brasil.** 2009. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/291/270>>. Acesso em: 01 fev. 2019.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, 2010.

BEHR, Ariel et al. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-42

CORREA, C. A; CORREA, H. L. **Administração da produção e operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2009.

DEGEN, R., **0 Empreendedor:** fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299 p.

DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; ZACHARAKIS, A.; SPINELLI, S. . **Planos de negócios que dão certo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. Ferramenta de Gerenciamento. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175p.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 16 ed. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MACONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo; Atlas, 2003.

LELIS, Eliacy. **Administração da produção**. São Paulo: Pearson Brasil, 2012.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2<sup>a</sup> ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvia Ana. **Construindo Planos de Negócios**. Todos os Passos Necessários para Planejar e Desenvolver Negócios de Sucesso. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

**SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Apresenta Informações gerais para abertura de micro e pequenas empresas. Disponível em <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em 04 de dezembro de 2018.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SIFE CEFET. **Plano de Marketing**, Rio de Janeiro. Disponível em:<<http://sites.cefet-rj.br/timesife/apostila%20plano%20de%20marketingmkt001.v1.2.pdf>> Acesso em: 04 de fevereiro de 2019.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2002.

TÓFOLI, I. **Business Plan**. 2015. Apostila do curso de pós-graduação. Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium* de Lins.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.