

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**FABIANO FRÓES DURÃES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, EM MEIO A CRISE  
SANITÁRIA DO COVID-19 COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E ADAPTAÇÃO:**  
O caso do Frigorífico Alcântara

São Luís  
2020

**FABIANO FRÓES DURÃES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, EM MEIO A CRISE  
SANITÁRIA DO COVID-19 COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E ADAPTAÇÃO:  
O caso do Frigorífico Alcântara**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,  
apresentado como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração da Universidade Federal do  
Maranhão - UFMA.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Amanda Ferreira Aboud de  
Andrade

São Luís  
2020

Fróes Durães, Fabiano.

A importância do Planejamento Estratégico, em meio a crise sanitária do COVID-19 como ferramenta de gestão e adaptação: o caso do Frigorífico Alcântara / Fabiano Fróes Durães. – 2020.

26 f.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup>. Ma. Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020.

**FABIANO FRÓES DURÃES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, EM MEIO A CRISE  
SANITÁRIA DO COVID-19 COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E ADAPTAÇÃO:  
O caso do Frigorífico Alcântara**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,  
apresentado como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração da Universidade Federal do  
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: / 12/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientadora)

Ma em Administração

Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. Walber Lins Pontes

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. João Maurício Carvalho Beserra

Me em Administração e Controladoria

Universidade Federal do Maranhão

À minha avó, minha mãe e ao meu pai.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por sua infinita bondade e misericórdia, renovando as minhas forças em todos os momentos.

À professora Mestre Amanda Ferreira Aboud de Andrade, minha orientadora, pela parceria durante toda a graduação, por ter me dado a oportunidade de fazer parte do Grupo de Estudos em Planejamento e Gestão de Pessoas (GEP)<sup>2</sup>, que foi de extrema relevância ao longo de toda a caminhada.

Ao professor Doutor Ademir da Rosa Martins, pela disponibilidade na leitura e sugestões relevantes para o enriquecimento do trabalho.

Ao professor Mestre Ricardo André Barbosa Carreira, pela forte contribuição na minha formação enquanto Gestor.

Ao professor Doutor Rômulo Martins França, por ter acreditado no meu potencial desde o início da graduação.

Ao professor Mestre Roosevelt Ramos Barroso Carvalho, pela amizade e parceria de todas as horas.

À querida amiga Vanessa Nascimento dos Santos, “fotógrafa de bola rasteira”, pela total parceria, dedicação e solidariedade durante o desenvolvimento deste trabalho, e pela sensibilidade em me ajudar nos momentos em que mais precisei.

Aos grandes amigos da graduação, da Estratégica Empresa Júnior do curso de Administração da UFMA, do Grupo de Pesquisa em Planejamento e Gestão de Pessoas (GEP)<sup>2</sup>, alguns já egressos: Ronaldo, Larissa, Gabriel, Mateus, Paulo, Edgar, Everaldo, Luan, Cayque, Thiago, Fernando, André e Matheus Girão, minha eterna gratidão pelo companheirismo ao longo de toda a graduação.

A todos que contribuíram ao longo desta trajetória, o meu “Muito Obrigado”!

“A melhor maneira de prever o futuro é cria-lo.”

Peter Drucker

## RESUMO

Mudanças provocadas pela pandemia no cenário das microempresas. O objetivo deste trabalho foi analisar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão e de adaptação no Frigorífico Alcântara em meio à crise sanitária do Covid-19. Para isso, os dados foram obtidos mediante entrevista com o gestor da pequena organização. A metodologia foi de natureza qualitativa com fins descritivos e meio estudo de caso. Inicialmente, foi traçado o panorama histórico da evolução do planejamento estratégico, em seguida foram apresentadas metodologias do planejamento estratégico voltadas para os pequenos negócios. Foi utilizada a metodologia do Canvas Estratégico para análise dos dados e construção da estratégia escolhida para promover o crescimento da empresa. Contudo, foi observado que a estratégia traçada não vinha sendo colocada em prática. Identificado esse fato ao longo do trabalho, permitiu-se ao final, auxiliar o empresário na reformulação da estratégia por meio de novo Canvas, tendo este como objetivo superar os entraves provocados pela crise sanitária ainda existente.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Covid-19. Microempresas. Canvas Estratégico.



## **ABSTRACT**

Changes caused by the pandemic in the scenario of microenterprises. The objective of this study was to analyze the importance of strategic planning as a management and adaptation tool in the meatpacking plant Alcântara, amid the Covid-19 sanitary crisis. For this, the data were obtained through an interview with the manager of the small organization. Concerning about the methodology, it has qualitative nature and its object is descriptive. Initially, the historical panorama of the evolution of strategic planning was mapped out, then methodologies of strategic planning for small businesses were presented. The methodology of the Strategic Canvas was used for data analysis and construction of the chosen strategy to promote the growth of the company. However, it was observed that the strategy was not being implemented. Once identified this fact throughout the work, it was allowed to help the entrepreneur in the reformulation of the strategy through a new Canvas, aiming to overcome the obstacles caused by the health crisis still existing.

**Keywords:** Strategic Planning. Covid-19. Microenterprises. Strategic Canvas.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

MPEs: Micro e Pequenas Empresas.

MVV: Missão, Visão e Valores.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas .....	18
Quadro 1 - Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa. ....	19
Figura 2 – Canvas Estratégico .....	22
Figura 3 – Canvas Estratégico Frigorífico.....	26

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	14
2.1 Metodologias de planejamento estratégico para pequenos negócios .....	17
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	23
<b>4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	24
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	25
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	30
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	31

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, EM MEIO À CRISE SANITÁRIA DO COVID-19 COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E ADAPTAÇÃO: O CASO DO FRIGORÍFICO ALCÂNTARA.**

Fabiano Fróes Durães<sup>1</sup>  
Amanda Ferreira Aboud de Andrade<sup>2</sup>

**Resumo:** Mudanças provocadas pela pandemia no cenário das microempresas. O objetivo deste trabalho foi analisar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão e de adaptação no Frigorífico Alcântara em meio à crise sanitária do Covid-19. Para isso, os dados foram obtidos mediante entrevista com o gestor da pequena organização. A metodologia foi de natureza qualitativa com fins descritivos e meio estudo de caso. Inicialmente, foi traçado o panorama histórico da evolução do planejamento estratégico, em seguida foram apresentadas metodologias do planejamento estratégico voltadas para os pequenos negócios. Foi utilizada a metodologia do Canvas Estratégico para análise dos dados e construção da estratégia escolhida para promover o crescimento da empresa. Contudo, foi observado que a estratégia traçada não vinha sendo colocada em prática. Identificado esse fato ao longo do trabalho, permitiu-se ao final, auxiliar o empresário na reformulação da estratégia por meio de novo Canvas, tendo este como objetivo superar os entraves provocados pela crise sanitária ainda existente.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Covid-19. Microempresas. Canvas Estratégico.

**Abstract:** Changes caused by the pandemic in the scenario of microenterprises. The objective of this study was to analyze the importance of strategic planning as a management and adaptation tool in the meatpacking plant Alcântara, amid the Covid-19 sanitary crisis. For this, the data were obtained through an interview with the manager of the small organization. Concerning about the methodology, it has qualitative nature and its object is descriptive. Initially, the historical panorama of the evolution of strategic planning was mapped out, then methodologies of strategic planning for small businesses were presented. The methodology of the Strategic Canvas was used for data analysis and construction of the chosen strategy to promote the growth of the company. However, it was observed that the strategy was not being implemented. Once identified this fact throughout the work, it was allowed to help the entrepreneur in the reformulation of the strategy through a new Canvas, aiming to overcome the obstacles caused by the health crisis still existing.

**Keywords:** Strategic Planning. Covid-19. Microenterprises. Strategic Canvas.

## 1 INTRODUÇÃO

A volatilidade, incerteza, competitividade e ambiguidade do mercado; a mudança no perfil do consumidor, o surgimento de novas tecnologias, o aumento da competitividade nos mais diversos setores e principalmente as crises financeiras, econômicas e políticas fazem da sobrevivência no mercado, principalmente para as micro e pequenas empresas (MPEs), um grande desafio.

Apesar de todos esses fatores, o Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) apontou que: entre 2009 e 2017 houve um crescimento no número de MPEs de 10,2%, o que gerou 2,8 milhões de novos postos formais de trabalho. Mais da metade dos empregos com carteira de trabalho (54,8%) e 44,8% da massa de salários no Brasil eram de responsabilidade das MPEs em 2017.

Contudo, vários índices mostram que são nessas organizações que se concentram as maiores taxas de mortalidade. As estatísticas do SEBRAE (2014) apontam que a falta de gestão estratégica aplicada às MPEs é uma das principais causas para a falência dessas organizações. É evidente que o grande desafio para o aumento tanto da sobrevivência como da competitividade está relacionado à estratégia.

Diante disso, tem-se como sugere Almeida (1994), o Planejamento Estratégico como ferramenta para garantir a sobrevivência e permanência competitiva das MPEs do mercado em que atuam. O Planejamento Estratégico permite analisar o ambiente da organização, criando a consciência das suas oportunidades e ameaças, bem como seus pontos fortes e fracos, e permite estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir para melhor aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMAMN & ALMEIDA, 1991).

Semelhante às grandes empresas, as MPEs também sofrem influência de fatores externos, isto é, fatores que fogem do seu controle, como crises políticas, econômicas ou de outra natureza. Algo nesse sentido ocorreu em função da crise sanitária da Covid-19, que se iniciou em dezembro de 2019 na cidade mais populosa da região central da China, Wuhan, distrito de Hubei. Trata-se do novo Coronavírus ou Sars-Cov-2, que provocou um surto epidêmico que, em alguns meses, tornou-se a maior crise sanitária de saúde global em cem anos. No contexto de São Luís do Maranhão a crise sanitária começou no mês de março.

Segunda aponta o Boletim do Mapa de Empresas divulgado pelo Ministério da Economia (2020), já é possível perceber o impacto do COVID-19 na economia do Brasil, com a desaceleração em março e abril do saldo de empreendimentos ativos. Os dados de abertura de empresas de janeiro a março de 2020 apresentam constatare crescimento nos registros. Porém, o

dado de abril ilustra uma acentuada queda na abertura de empresas (29,5% quando comparado com o mês de abril de 2019). Essa queda pode ser reflexo do impacto da pandemia de COVID-19 sobre a economia do país.

Frente a esses obstáculos, questiona-se “De que forma a metodologia de Planejamento Canvas Estratégico pode contribuir com a análise de ambiente, gestão e adaptação de pequenos negócios em meio à crise sanitária da COVID-19, a partir do estudo de caso do Frigorífico Alcântara?”. Tal indagação contribui para o campo da Administração no que diz respeito a compreensão de como um micro empreendedor individual pode superar uma crise econômica iminente utilizando-se da área de Planejamento Estratégico.

Em vista disso, o objetivo geral deste trabalho é analisar a importância do Planejamento Estratégico, a partir da aplicação da metodologia Canvas Estratégico, para a gestão e adaptação do Frigorífico Alcântara em meio à crise sanitária do COVID-19.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Apresentar a importância do Planejamento Estratégico para pequenos negócios no que tange a gestão e adaptação do negócio;
- b) Comparar as metodologias de Planejamento Estratégico, com ênfase a realidade de pequenos negócios;
- c) Situar o impacto da pandemia do COVID-19 na economia, em especial nos pequenos negócios;
- d) Descrever o Frigorífico Alcântara antes e durante a pandemia, destacando o uso da metodologia Canvas Estratégico;
- e) Comparar o Canvas Estratégico dos dois momentos do caso em estudo, analisando a contribuição para gestão e adaptação do frigorífico ao contexto da pandemia.

Este trabalho está estruturado em quatro seções: a primeira, que consiste nesta introdução, apresenta o objetivo da pesquisa; a segunda aborda o referencial teórico que a fundamenta; a terceira está descrita a metodologia utilizada, e, finalmente, na quarta seção, têm-se a apresentação dos resultados e as considerações finais.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento empresarial inicialmente possuía como foco definir o quanto se poderia gastar e planejar, e em que partes os recursos seriam gastos, antes de alocá-los. Essa fase inicial de diagnóstico ficou conhecida como a fase do Planejamento Financeiro, embora mostrando-se eficiente no início, em seguida passou a apresentar dois problemas: existia uma inversão da

ordem lógica das tomadas de ações e os seus novos orçamentos possuíam como base os gastos passados. Ao se deparar com esses problemas surge uma nova fase do planejamento, esta tentava identificar quais eram as novas tendências e alocar os recursos disponíveis de forma que a empresa conseguisse acompanhá-las. Essa nova fase tratava-se do Planejamento de Longo Prazo (TAVARES, 1991), nesse momento a tomada de decisão passou a ser mais eficaz.

Segundo Terence (2002), o ato de planejar é tarefa do administrador, sendo de suma importância e dividido em etapas. São elas: escolher um destino, avaliar caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido. Para tanto, é crucial conceituar o planejamento para entender sua evolução no ambiente das organizações. De acordo com Stoner & Freeman (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, são eles: determinação dos objetivos e escolhas dos meios para alcançá-los. É importante ressaltar que tais aspectos se apoiam em métodos, planos ou lógica.

O planejamento pode proporcionar muitos benefícios para a organização (STONER & FREEMAN, 1995; KOTLER & ARMSTRONG, 2007), alguns deles são: a) encoraja a organização a pensar no futuro de maneira sistemática; b) define melhor os objetivos; d) caso o resultado de uma ação não seja satisfatório ajuda a adotar ações corretivas; e) proporcionar padrões de desempenho de fácil controle.

Acrescenta-se ao ato de planejar o processo da estratégia. O vocábulo estratégia teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral” (STEINER & MINER, 1981). Posteriormente, adquiriu uma conotação voltada para a guerra (MEIRELLES, 1995), significando a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra (GHEMAWAT, 2000).

Acrescenta-se ao ato de planejar o processo da estratégia. O vocábulo estratégia teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral” (STEINER & MINER, 1981). Posteriormente, adquiriu uma conotação voltada para a guerra (MEIRELLES, 1995), significando a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra (GHEMAWAT, 2000).

Com o passar do tempo, o termo estratégia, foi inserido em outros campos: político, econômico e ao contexto organizacional/empresarial. A estratégia foi evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas (CAMARGO & DIAS, 2003).

Segundo Chandler (1962), estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, adotando ações adequadas e o uso de recursos para atingir esses objetivos. Ansoff (1965), por sua vez, define estratégia como um conjunto de regras de tomada



de decisão em condições de desconhecimento parcial. Segundo esse autor, decisões estratégicas dizem respeito à relação existente entre a empresa e o seu ecossistema. Já para Porter (1986), estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

É evidente que não existe uma definição única do termo estratégia. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, em uma tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG & QUINN, 1991). Dentre os muitos conceitos existentes sobre estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright, Kroll & Parnell (2000), segundo os quais estratégias são “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

A estratégia representa um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva (CAMARGO & DIAS, 2003). Já para Oliveira (1991), a sustentação e o resultado de todo um desenvolvimento e da implantação de estratégias empresariais é o que se chama de planejamento estratégico.

Então, na década de 70 surgiu a fase do Planejamento Estratégico (ROBSON,1997) devido as constantes mudanças no ambiente e ao perceber que havia uma necessidade de deslocar o foco da simples previsão para a compreensão dos fenômenos que ocorrem no mercado (TAVARES, 1991). Para Oliveira (2007) é o processo administrativo que mostra o melhor caminho a ser seguido pela empresa, sendo sustentado por uma metodologia, interagindo com o ambiente externo de forma otimizada, inovadora e diferenciada.

O Sebrae (2020) volta-se para os pequenos negócios mostrando a importância do Planejamento Estratégico e sua aplicação de uma forma básica, afirmando que o Planejamento Estratégico permite ao empreendedor conhecer o seu cliente, suas especificidades, avaliar e especificar as necessidades do negócio, fazer uma análise técnica e estruturada dos seus concorrentes, buscar entender a dinâmica do mercado em que está inserido, identificando as oportunidades e ameaças atuais e futuras. Além de maximizar suas forças e definir claramente suas fraquezas em vista de construir um plano de ação para trabalhar suas forças e transformar suas fraquezas em pontos de melhoria, suprimindo seus efeitos negativos no negócio.

Terence e Escrivão Filho (2001) inclinam-se para a existência da particularidade na gestão das MPEs, que deve considerar aspectos comportamentais, estruturais e contextuais. Os

aspectos **comportamentais** levam em consideração fatores pessoais do empreendedor como valores, ambições, ideologias, visão etc. Isto significa analisar as particularidades como o conservadorismo e individualismo, centralização de poder, formas arcaicas, desabilidade em gerir o tempo e improvisação no planejamento. Em relação aos aspectos **estruturais**, comumente citados na literatura, referem-se a questões internas, como a divisão de tarefas, departamentalização, interação entre colaboradores, informalidade nas relações, informalidade e formato reduzido da estrutura organizacional, escassez de recursos e pessoal capacitado, utilização inadequada ou até mesmo a total falta de utilização de técnicas gerenciais e, como consequência, de planejamento. Os aspectos **contextuais** abordam o ambiente externo das MPE's e são reflexo do processo estratégico. Porém, não são controláveis por ações individuais dos dirigentes empresariais. O desconhecimento sobre a evolução do mercado e seus produtos, os obstáculos no acesso a processos de treinamento gerencial, obstáculos para acessar projetos de financiamento para novos projetos, falta de análise de mercado, evolução e atuação no mesmo.

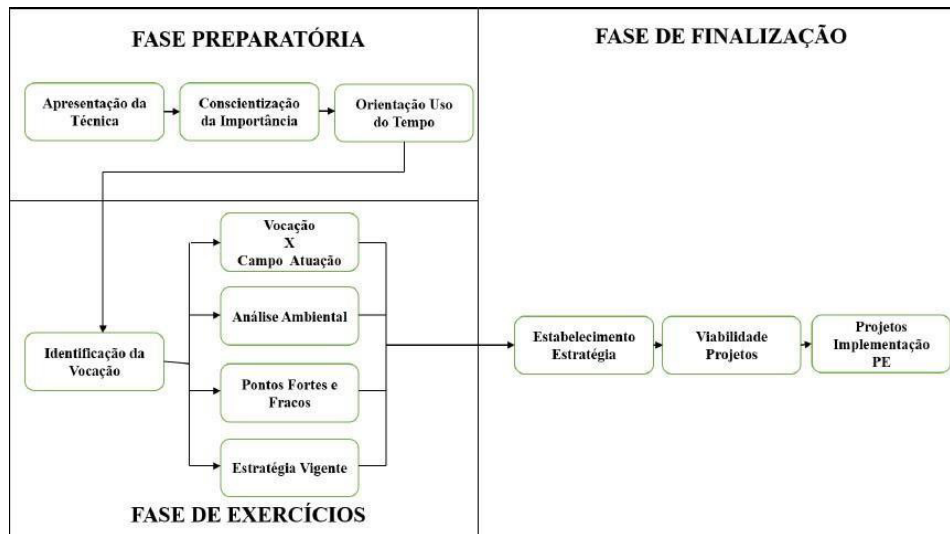
## **2.1 Metodologias de planejamento estratégico para pequenos negócios**

De acordo com Deitos (2002), as principais características das MPE'S são: estrutura organizacional simples, limitação de recursos humanos e financeiros, ausência de burocracia interna, baixo grau de diversificação produtiva, produção para mercados locais, proximidade do mercado com o cliente, rapidez de resposta e flexibilidade e adaptabilidade a mudanças.

As organizações de pequeno porte possuem características específicas que exercem influência na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001). Segundo os autores, as pequenas empresas possuem suas particularidades comportamentais, que estão ligadas diretamente aos aspectos pessoais do pequeno empresário. Já as particularidades estruturais referem-se aos aspectos internos, que derivam da organização da pequena empresa e as particularidades contextuais do ambiente externo, que acabam por influenciar na atuação da pequena empresa. Se bem administradas e exploradas essas particularidades podem ser consideradas uma vantagem competitiva, de forma estratégica, para as MPEs.

Com o intuito de auxiliar o microempresário na elaboração do planejamento estratégico, Almeida (1994) propôs uma metodologia voltada para grupos de MPEs. A metodologia apresentada pelo autor é dividida em três etapas:

Figura 1 - Modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas



Fonte: Paula (2016) adaptado de Almeida (1994)

Para conscientizar o microempresário da importância de adotar o planejamento estratégico, Almeida (1994) propôs a fase preparatória, que consiste na transmissão de conhecimento teórico a respeito do planejamento estratégico para o pequeno empresário. Busca-se também nesta fase orientar o microempresário a respeito do uso do tempo para assuntos estratégicos.

A fase de exercícios compreende a realização de exercícios conjuntos para criar a base inicial de estabelecimento da estratégia da empresa. Na comparação vocação e campo de atuação busca-se identificar as atividades que poderão ser cortadas, desenvolvidas ou adequadas ao campo vocacional da empresa. Na análise ambiental procura-se identificar quais as variáveis que influenciam os negócios. Através desta análise é possível diagnosticar as oportunidades existentes e os riscos presentes na organização. Ainda na análise ambiental é buscado identificar as potencialidades e fraquezas da empresa.

A última fase abrange o estabelecimento da estratégia e seus objetivos, e a verificação da possibilidade de atingi-los. Por fim tem-se a implementação das proposições. Para que isso ocorra é necessário que se adote ações práticas. É importante destacar que essas ações sejam tratadas inicialmente como projetos, sendo necessário determinar prazos e adotar responsabilidades para as suas realizações.

Terence (2002), desenvolveu um roteiro prático, com o objetivo de auxiliar o microempresário na elaboração do planejamento estratégico. O roteiro desenvolvido

procurou superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo estratégico do pequeno negócio. Para a autora, o pré-requisito para a elaboração do roteiro

prático é a definição das características da pequena empresa e faz-se necessário uma disciplina por parte do pequeno empresário para que se inicie o processo.

Assim, o roteiro para a elaboração do planejamento estratégico foi desenvolvido nas seguintes etapas:

**Pode ser dividida em análise do ambiente**

- **Visão geral da empresa:**

Esta primeira etapa corresponde ao estabelecimento da missão, visão e valores da empresa e do empresário. Para estabelecer a missão a equipe deve delimitar a razão de ser, as realizações, os recursos da empresa e suas atividades futuras. A declaração de valores consiste no entendimento das crenças e dos princípios que norteiam as atividades da empresa. A definição da visão mostrará para qual caminho a empresa seguirá e os orientará.

- **Análise ambiental:**

e (externo e interno) e determinação dos fatores críticos de sucesso.

- **Definição de objetivos e metas empresarias**

O dirigente e sua equipe deverão estabelecer os objetivos e as metas organizacionais, estes deverão ser comunicados a toda organização, visando o comprometimento de todos os funcionários no processo, para que haja facilitação da concretização dos objetivos e metas.

- **Elaboração da estratégia**

O dirigente e sua equipe definirão qual estratégia que irá concretizar os objetivos e metas da organização, no entanto, o pequeno empresário deverá assegurar que a estratégia escolhida seja executada por toda a empresa.

Quadro 1 - Roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa.

ATIVIDADE	PASSOS
<b>Apresentação da Técnica Conscientização ao Pequeno Empresário</b>	Realizar uma apresentação da técnica do planejamento ao pequeno empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.
<b>Estabelecimento da Visão</b>	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões? Qual o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?
<b>Estabelecimento dos Valores</b>	Identificar as crenças e os princípios a partir: da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa;
<b>Estabelecimento da Visão</b>	Identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.
<b>Análise Externa</b>	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria; A partir da análise acima, identificar as ameaças e oportunidades

<b>Análise Interna</b>	Análise da forma de atuação vigente, a partir da performance dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes.
<b>Estabelecimento dos Fatores Críticos de Sucesso</b>	Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar a partir de algumas categorias, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa.
<b>Definição de Objetivos</b>	Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental.
<b>Definição de Metas</b>	Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.
<b>Identificação da Estratégia Atual</b>	Levantamento das principais ações, de investimentos e decisões tomadas no último ano.
<b>Escolher uma Estratégia</b>	Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, proporcione a concretização das metas e dos objetivos e considere as ações dos concorrentes.
<b>Elaborar um plano para suportar a estratégia e atingir os objetivos e as metas.</b>	Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.
<b>Apresentar a Estratégia e o Plano para toda a Organização</b>	Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.

Fonte: Terence (2002)

A etapa preparatória apresentada por Almeida (1994), e a apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário apresentada por Terence (2002) devem ser realizadas para mostrar a importância da técnica e preparar o empresário e os demais agentes envolvidos para o processo de planejamento estratégico.

A maioria dos micros e pequenos empresários não tem conhecimento acerca da ferramenta de Planejamento Estratégico e a sua importância. É imprescindível que haja a preparação da fase inicial do processo. É preciso antes de tudo conscientizá-los, para que se comprometam com todas as etapas do Planejamento Estratégico. Para que obtenham sucesso faz-se obrigatório que todos os agentes envolvidos estejam inteiramente engajados no desenvolver das atividades.

A metodologia apresentada por Terence (2002) além de fornecer o que deve ser feito em cada etapa da construção do planejamento, mostra os passos de como fazer. Isso facilita o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, pois norteia o microempresário e quem o elabora. Com um roteiro de fácil compreensão o pequeno empresário é capaz de identificar por si só novas oportunidades e elaborar novas estratégias que condizem com a identidade da organização.

Outra metodologia voltada para o pequeno negócio é o Business Model Canvas (BMC) que teve sua origem na tese de doutorado de Alexander Osterwalder, defendida em 2004 na Universidade de Lausanne, na Suíça. Com as mudanças que ocorrem nos cenários atuais

provenientes da globalização e das inovações, cultivar o empreendedorismo com boas ideias é essencial para a adaptação e as mudanças que ocorrem a todo momento sejam elas políticas, sociais, financeiras, sanitárias, sejam com impacto mundial ou local.

Partindo da mesma filosofia de visualização, mas com foco no processo de planejamento estratégico, ABOUD-ANDRADE (2019) elaborou o Canvas Estratégico (). O modelo foi proposto a fim de tornar o Planejamento Estratégico mais acessível para os pequenos negócios. O Canvas Estratégico tem como base duas metodologias para análise do ambiente, são elas: a matriz SWOT e as 5 forças de Porter. Ao se combinar esses elementos, o pequeno empreendedor consegue ao mesmo tempo identificar oportunidades e mapear possíveis ameaças em relação aos seus clientes, fornecedores e competidores. Do mesmo modo, permite ter uma visão interna da empresa percebendo os seus pontos fortes e fracos relativos à recursos humanos, sua estrutura e seus produtos/serviços. Essa análise é um exercício para o pequeno empreendedor começar a conhecer o ambiente em que está inserido, sendo possível abrir as portas e perceber o meio, não mais apenas fazer parte e aceitar os acontecimentos. Mesmo sendo pequeno é possível fazer diferente e buscar estratégias distintas (ABOUD-ANDRADE, 2019).

O modelo desenvolvido por ABOUD-ANDRADE (2019) é dividido inicialmente na análise do cenário organizacional que é composto pelo ambiente interno e externo. No ambiente interno tem-se os pontos fortes e fracos da empresa, dos recursos humanos, da sua estrutura e dos seus produtos. Já o ambiente externo constitui tudo o que está fora da empresa, tudo o que influencia a tomada de decisão, aqui são enumerados as oportunidades, ameaças, clientes, fornecedores e competidores.

Feito isso, é hora de ir para a construção do MVV (Missão, Visão e Valores) da empresa, usando como base o círculo dourado de Simon Sinek (2018) que é dividido em três camadas. A camada central do círculo é “why” (por quê), qual o propósito do negócio? Por que o meu negócio existe? A camada intermediária é o “how” (como), como concretizar o meu propósito? Como gerar um produto/serviço que gere prazer ao público? E a mais periférica é “what” (o quê), como será feito? O que o negócio faz/entrega? De forma mais sintética, a missão é a razão de ser da empresa, o que ela faz, para quem e como faz; a visão é o lugar onde se pretende chegar no futuro e os valores são as crenças que a empresa defende, até onde deseja ir, e porque segue adiante, ex.: Transparência, segurança, sustentabilidade, empatia etc.

Definido o MVV, é hora de iniciar a segunda etapa do planejamento que é a mais flexível e que vai ser alterada a cada ciclo do planejamento estratégico. Nessa segunda fase são listadas as barreiras do negócio e os sonhos. Após a análise do ambiente e da definição do MVV, seguido da visualização das barreiras e dos sonhos, é hora de desenhar os objetivos e

estratégias. Aqui o pequeno empreendedor vai listar aonde quer chegar e como chegar lá, os seus resultados e quais os desafios que vão direcionar o plano de ação para que se atinja os objetivos.

ABOUD-ANDRADE (2019) sugere a utilização de 4 perguntas na escolha da estratégia a ser implementada antes de se chegar na avaliação. A primeira pergunta consiste em: **O quê?** Qual a estratégia, o que será feito para chegar ao objetivo desenhado. A segunda é: **Como?** meio, a ferramenta adotada, o processo escolhido, o jeito de fazer. E a terceira e quarta: **Quando e Quanto?** O tempo, período, data ou frequência. Após respondida essas perguntas chegou o momento da avaliação. Aqui o empreendedor deve analisar se as ações estão sendo realizadas dentro do prazo e no custo estimado.

Figura 2 – Canvas Estratégico

NEGÓCIO:			ELABORADO POR:				Data:	
CLIENTES	FORNECEDORES	COMPETIDORES	BARRERAS		SONHOS			
MISSÃO			OBJETIVO(S)					
VISÃO			ESTRATÉGIAS				AVALIAÇÃO	
			O quê?	Como?	Quando?	Quanto?		
VALORES								
PESSOAS	PRODUTOS/SERVIÇOS	ESTRUTURA						

Fonte: ANDRADE-ABOUD (2019).

Na avaliação da estratégia a autora chama a atenção para 4 pontos: A consistência, consonância, vantagem e a viabilidade (MINTZBERG; QUINN, 2001). No primeiro ponto deve se atentar se a estratégia escolhida faz sentido com a análise interna da empresa e com os pontos fortes e fracos; no segundo é importante observar se a estratégia contém uma reação adaptável as mudanças e críticas que ocorrem no ambiente externo; no terceiro ponto é indispensável que a estratégia mantenha uma vantagem competitiva na área de atividades selecionada, no quarto e último ponto é extremamente importante atentar-se para que a estratégia não sobrecarregue os recursos disponíveis e nem possa criar subproblemas

insolúveis. Portanto, é possível observar que, para elaborar um planejamento estratégico direcionado as MPEs é necessário levar em consideração suas particularidades. Ao longo do tempo vários autores propuseram metodologias voltadas para esse segmento de empresa, que possibilitaram a análise das particularidades do ambiente interno e a complexidade do ambiente externo. Assim, o pequeno empresário terá ferramental suficiente para traçar estratégias, mensurar resultados e gerenciar seu negócio, levando em consideração todas as suas particularidades.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada para a realização do presente estudo possui natureza qualitativa que, segundo Oliveira (2011), há um envolvimento entre o pesquisador, considerado o principal instrumento de coleta de dados, com ambiente e situação a ser estudada, em que se valoriza a descrição de pessoas, acontecimentos, documentos, etc.

Quanto ao seu objetivo, o trabalho é caracterizado como descritivo. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

São incontáveis os estudos que podem ser classificados como descritivos e as características mais marcantes do trabalho descritivo é evidenciado na utilização de técnicas padronizadas de coletas de seus dados. Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, além disso, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

Quanto aos meios é um estudo de caso para analisar a importância do Planejamento Estratégico, a partir da aplicação da metodologia Canvas Estratégico, para a gestão e adaptação do Frigorífico Alcântara em meio à crise sanitária da COVID-19.

Quanto ao método de coleta de dados, utilizou-se de entrevista para uma ampla obtenção de informações, tais como: maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação e quantificação.

Quanto a relevância do Frigorífico Alcântara para o estudo de caso, fundamenta-se na relação dos pesquisadores com o Grupo de Estudos em Planejamento e Gestão de Pessoas (GEP<sup>2</sup>) do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Essa pesquisa é um mapeamento feito desde 2015, em bairros diferentes, e o seu 4º ciclo foi realizado no Mercado Central (onde está localizado o Frigorífico Alcântara). Na



primeira fase são levantados os empreendimentos da região e na segunda fase é realizado o planejamento estratégico dos que manifestam interesse e se enquadram no perfil de acessibilidade e diversidade de tipo de negócio.

Foi realizada no dia 14 de fevereiro de 2020 uma entrevista semiestruturada, com um conjunto de questões previamente estabelecidas, porém dando certa flexibilidade para os pesquisadores fazerem uma análise de dados. A partir da entrevista, foi construído o Canvas Estratégico do Frigorífico Alcântara, com o objetivo de mapear os gargalos relacionados ao Planejamento Estratégico da micro empresa. E, com os acontecimentos que mudaram o ambiente, foi percebida a necessidade de um novo planejamento, assim sendo necessário aplicar um novo Canvas Estratégico. A partir das informações obtidas por meio de entrevista, foi utilizada a metodologia Canvas Estratégico para traçar a estratégia.

#### **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

O Frigorífico Alcântara foi fundado em agosto de 2017 por Edson Ferreira Gusmão. Localiza-se no Mercado Central (Av. Guaxenduba, 01 – Centro, São Luís – MA, 65015-560). É o mais antigo Mercado de São Luís, foi construído em 1864. Seu Edson ou “Corubá” (como é conhecido por amigos e clientes do mercado) sempre trabalhou no terceiro setor. Após ser demitido da loja em que trabalhava utilizou-se de suas economias e FGTS para fundar o Frigorífico Alcântara.

Eu já havia trabalhado no setor frigorífico no passado, era empregado do Porto. Montei o Frigorífico por necessidade e porque sabia que conseguiria atender bem os clientes.

O Frigorífico Alcântara se especializou na venda de carnes personalizadas. São elas: carne de sol e mocotó. A empresa atende tanto pessoas físicas quanto pessoas jurídicas (restaurantes em sua maioria). Seu Edson conhece o que cada cliente compra, então ele já tem expertise nos cortes, tamanhos e pesos. Há também outros produtos onde a venda é um pouco mais genérica (cortes suínos e aviários).

Atualmente o Frigorífico Alcântara conta apenas com o empreendedor (eventualmente há ajudantes que são contratados para auxiliar nos serviços gerais, mas sem vínculos empregatícios, apenas relação de “camaradagem”), o que gera um acúmulo de funções e responsabilidades. É possível notar que Edson tem dificuldades em dividir tarefas, o que se dá pela falta de capital para a contratação de colaboradores e pela desconfiança em colocar novas pessoas para trabalhar no frigorífico. Porém, como o empresário tem conhecimento de todos os

processos envolvidos na atividade operacional da empresa não seria difícil treinar um possível funcionário, o que é um ponto positivo.

Foi percebido que o empresário tem conhecimento da importância de se planejar, traçar estratégias e cumprir objetivos. Percebe-se que ele tem certo conhecimento de que com o gerenciamento correto seria possível expandir a estrutura do negócio, contratar mais funcionários, aumentar o volume de vendas e formalizar a empresa. Um dos sonhos do empreendedor é sair da informalidade e aumentar a estrutura física do Frigorífico (o que, na visão dele, possibilitaria contratar funcionários e aumentar o volume de vendas). Nas palavras dele a estrutura do mercado afasta uma fatia do mercado.

Eu não tenho uma clientela de pessoas mais jovens. A falta de um bom estacionamento e falta de estrutura do mercado acaba nos impedindo de vender para esse público.

De maneira geral foi possível perceber que seu Edson é satisfeito com o seu negócio. Ele tem know how com os processos de compra e venda de carnes e por isso consegue atender seus clientes com uma boa personalização, mas a falta de um planejamento formal e de estratégias não o permite expandir o Frigorífico como ele tanto sonha.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**



Nesta área do trabalho, expõe-se as informações referentes ao Canvas Estratégico. Ao realizar a aplicação percebeu-se que o empresário tem background com o segmento de frigoríficos. Edson tem domínio de todo o setor operacional da empresa (como manutenção, limpeza, fechamento do caixa etc.), porém não há um planejamento formal. O empresário não separa um tempo para pensar em fatores estratégicos e de planejamento. Segundo ele, o máximo que acontece é a anotação dos sonhos que ele tem para o negócio e notas referentes aos custos com a compra de carnes e materiais de limpeza.

Abaixo, segue o Canvas Estratégico do Frigorífico Alcântara (figura 3), aplicado no dia 14 de fevereiro de 2020.

Pode-se ver que quanto ao Ambiente Externo foi feita a lista dos clientes, fornecedores e competidores, nem muita análise de oportunidade e ameaças como a metodologia indica (ABOUD-ANDRADE, 2019), mas há uma percepção sobre o conhecimento dele sobre cada um desses aspectos. Os clientes são restaurantes da região que compram cortes específicos, os Fornecedores na verdade é uma pessoa, que compra as peças de carne e revende para o “Seu Edson” gestor do frigorífico. Como Competidores, considera que apenas os frigoríficos do próprio Mercado geram uma pequena competição.

Quanto o Ambiente Interno, nos produtos há a lista de seus produtos e percebeu a oportunidade de novos cortes para atrair outro grupo de clientes; Pessoas, como dito, não há colaboradores diretos, ocorrem algumas prestações de serviços de forma esporádica. A Estrutura, o atendimento são através do balcão, o cliente tem acesso a carne; a divulgação é feita através do WhatsApp, carros de som, patrocínio de eventos e distribuição de brindes. Seu Edson gosta do ponto, porém a estrutura do Mercado Central deixa a desejar. Ele gostaria de expandir o frigorífico para contratar mais pessoas. Informações adicionais: O seu Edson paga uma taxa de R\$ 7,50 por dia de energia elétrica e investe R\$ 600,00 em carne por semana. Segundo ele há um custo fixo mensal de R\$ 1800,00 no Frigorífico Alcântara.

Figura 3 – Canvas Estratégico Frigorífero

NEGÓCIO: Frigorífero Alcântara			ELABORADO POR: _____				DATA: _____			
 CLIENTES	FORNECEDORES	COMPETIDORES	BARREIRAS: Cenário negativo		SONHOS: Melhor cenário					
Restaurante de São Luís do Maranhão como: Paladar, Skina 1 e 2, Panelão, Tempero Nordestino e também pessoas físicas	“Seu Juliquinho”, que compra as peças de carne e revende para o “Seu Edson” gestor do frigorífico	apenas os frigoríficos do próprio mercado geram uma pequena competição. São eles: Frigorífico SQ, Rico, Frigobom.	estrutura do Mercado, trabalhar sozinho, falta de dinheiro pra investir		ampliar o negócio, ter uma estrutura maior					
MISSÃO			OBJETIVO(S)							
Fornecer carnes para pessoas físicas e jurídicas com qualidade e preço justo, de forma personalizada.			Aumentar o faturamento através das vendas, melhorar a estrutura, oferecer carnes com melhor qualidade para os clientes.							
VALORES			ESTRATÉGIAS				VALIAÇÃO			
Aumentar em 1 ano o número de vendas, o número de clientes e garantir mais qualidade com um preço justo.			quê?	como?	quando?	quanto?	😊 😐 😞 😡			
Aumentar número de vendas.			melhorar produto e divulgação		mensalmente					
Qualidade. Transparência. Confiança.			melhorar estrutura	analisar outros pontos	até um 1 ano					
 PESSOAS	PRODUTOS	ESTRUTURA	oferecer carnes de melhor qualidade		buscar outros fornecedores e outros tipos de corte		até julho		a negociar	
Não há colaboradores diretos, ocorrem algumas prestações de serviços de forma esporádica.	Carnes bovinas, suínas e aviárias; vísceras (mocotó) e carne de sol.	Atendimento através do balcão, o cliente tem acesso a carne. A divulgação é feita através do WhatsApp, carros de som, patrocínio de eventos e distribuição de brindes. Seu Edson gosta do ponto, porém a estrutura do Mercado Central deixa a desejar.								

Fonte: próprio autor

Sobre a Identificação do negócio, a **Missão:** Fornecer carnes para pessoas físicas e jurídicas com qualidade e preço justo, de forma personalizada. **Visão:** Aumentar em 1 ano o número de vendas, o número de clientes e garantir mais qualidade com um preço justo. E os **Valores:** Qualidade. Transparência. Confiança.

As barreiras e sonhos não foram detalhadas no Canvas Estratégico, mas concentram em barreiras de estrutura e finanças e sonhos de expandir o negócio e oferecer produtos melhores, pois hoje não há registro no Frigorífero, assim a carne também não é certificada. Nesse sentido, o objetivo de aumentar o faturamento através das vendas, melhorar a estrutura, oferecer carnes com melhor qualidade para os clientes. Foi dividido em três ações estratégicas: aumentar o número de vendas, melhorar a estrutura e oferecer carnes de qualidade.

Seu Edson não teve tempo de implementar o Canvas Estratégico construído em fevereiro, pois no mês seguinte várias medidas sanitárias foram adotadas e o negócio dele, e vários pequenos negócios, foram fortemente atingidos. Assim, houve a necessidade de retornar para verificar como estava a situação do empreendimento e aplicou-se outro instrumento em julho de 2020, quando as atividades voltaram a ser liberadas.

A análise do ambiente externos pouco tinha mudado, seus clientes, fornecedor e competidores continuavam os mesmos, mas a maneira de expor mudou um pouco, ele já percebeu os clientes buscam o Frigorífico devido a personalização do produto (carne de sol e carnes para mocotó) e que não há posicionamento nas mídias sociais Instagram e Facebook, porém há um engajamento através do WhatsApp. Nesse momento de pandemia as mídias sociais ganharam muita importância no relacionamento com o cliente.

O principal fornecedor é o “Seu Juliquinho”, visto como ameaça é que esse é o principal fornecedor do Frigorífico (deixando o poder de barganha na mão dele). Porém, há uma parceria entre o fornecedor e o frigorífico (bom prazo de pagamento, garantia de qualidade e personalização das peças de carne). Os competidores de Seu Edson são os frigoríficos do próprio mercado. A concorrente maior nas proximidades, Fribal, não gera competição, pois a venda de carnes lá é mais genérica e quem vai ao Frigorífico Alcântara está em busca de um produto personalizado. O frigorífico busca vantagem competitiva através da personalização dos seus produtos, especializando-se na venda de carne de sol e mocotó. Fazendo uma análise do ambiente, o setor de carnes no mercado central não é simples de entrar, pois os frigoríficos presentes já têm tradição e clientes fidelizados.

Ambiente Interno, começando pelas pessoas, sentiu o fato de apenas o empresário trabalhar no Frigorífico, o que gera um acúmulo de funções e de responsabilidades. Além de cuidar do atendimento (que é no balcão, pelo telefone e via WhatsApp), seu Edson cuida da

manutenção e limpeza do estabelecimento, do fechamento do caixa e das outras atividades operacionais. O empreendedor tem dificuldades em dividir tarefas. Isso se dá pela falta de capital para contratação de funcionários e pela desconfiança em colocar funcionários no frigorífico. Isso gera uma sobrecarga, porém percebe-se que o empreendedor tem conhecimento de todos os processos envolvidos na atividade operacional (o que garante que, se ele quisesse e pudesse, poderia treinar um possível funcionário).















Quanto aos produtos/Serviços, o frigorífico se especializou na entrega de carne de sol e mocotó, tanto para pessoas físicas quanto jurídicas. Há uma especialização nos cortes de carne e no atendimento. Seu Edson já tem noção do que cada cliente compra, então há uma expertise nos cortes, tamanhos, pesos etc. Há também outros produtos onde a venda é um pouco mais genérica, como cortes suínos e aviários.

Sobre a estrutura, foi o que menos mudou, a análise e forma de apresentação das ideias ainda é a mesma de antes da pandemia, atendimento através do balcão, divulgação feita através do WhatsApp (nos status e grupos), carros de som, patrocínio de eventos e distribuição de brindes; mesmos problemas com o ponto e formas de acesso. Missão, visão e valores continuam os mesmos.

As barreiras foram melhor descritas: falta de estrutura, de modo geral, do Mercado Central e a precariedade do estacionamento. O empreendedor relata que isso afasta um público mais jovem de consumir os produtos que são ofertados no mercado. Logo, isso impacta diretamente no volume de vendas, no faturamento e na lucratividade. Bem como os sonhos: Expandir a estrutura do frigorífico e fornecer um volume maior de carnes, legalizar, emitir notas fiscais para vender para outras empresas (o frigorífico não pode fornecer carnes para algumas pois é informal e não emite notas fiscais). Contratar pessoas com carteira assinada para gerar mais emprego e renda.

O objetivo mudou um pouco: concentrou em vendas e qualidade, deixando a estrutura um pouco em segundo plano: Aumentar o faturamento através das vendas e oferecer ainda mais qualidade nos cortes das carnes. Para tanto, as estratégias escolhidas: Oferecer novos cortes de carne com alta qualidade e personalização (costelas de porco e filé de frango); ter uma quantidade maior de fornecedores (com a mesma garantia e qualidade do atual); criar e gerenciar o Instagram do Frigorífico Alcântara.

Figura 4 – Novo Canvas

NEGÓCIO: Frigorífero Alcantara			ELABORADO POR:		Data:		
 <b>CLIENTES</b>	 <b>FORNECEDORES</b>	 <b>COMPETIDORES</b>	 <b>BARREIRAS: Cenário negativo</b>	 <b>SONHOS: Melhor cenário</b>			
Restaurante de São Luís do Maranhão como: Paladar, Skina 1 e 2, Panelão, Tempero Nordestino e também pessoas físicas. Buscam personalização de cortes. Ameaça não ter relacionamento digital	“Seu Juliquinho” principal fornecedor do Frigorífico. Há parceria entre o fornecedor e o frigorífico (bom prazo de pagamento, garantia de qualidade e personalização das peças de carne).	os frigoríficos do próprio mercado: São eles: Frigorífico SQ, Rico, Frigobom, Fribal. Ele tem vantagem na personalização dos tipos de carne	falta de estrutura do Mercado, precariedade de estacionamento, afastamento do público jovem, trabalhar sozinho, falta de dinheiro pra investir		Expandir a estrutura do frigorífico e fornecer um volume maior de carnes, legalizar, emitir notas fiscais para vender para outras empresas. Contratar pessoas com carteira assinada para gerar mais emprego e renda.		
 <b>MISSÃO</b>			 <b>OBJETIVO(S)</b>				
Fornecer carnes para pessoas físicas e jurídicas com qualidade e preço justo, de forma personalizada.			Aumentar o faturamento através das vendas e oferecer ainda mais qualidade nos cortes das carnes.				
 <b>VISÃO</b>			<b>ESTRATÉGIAS</b>			<b>AValiação</b>	
Aumentar em 1 ano o número de vendas, o número de clientes e garantir mais qualidade com um preço justo.			<b>O que?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Quanto?</b>	
 <b>VALORES</b> Qualidade. Transparência. Confiança.			criar e gerenciar o instagram da loja	buscar empresas que façam o gerenciamento das mídias sociais	a partir de agosto	até R\$ 1.800,00	
			ter maior quantidade de fornecedores	legalizar todos os processos de compra e venda de carne	a partir de julho e até um 1 ano		
 <b>PESSOAS</b>	 <b>PRODUTOS</b>	 <b>ESTRUTURA</b>	oferecer novos cortes de carnes com alta qualidade e personalização		até julho		
Não há colaboradores diretos, ocorrem algumas prestações de serviços de forma esporádica. Sobrecarga de trabalho e responsabilidades, conhece o processo	Carnes bovinas, suínas e aviárias; vísceras (mocotó) e carne de sol (especialidade).	Atendimento através do balcão, o cliente tem acesso a carne. A divulgação é feita através do WhatsApp, carros de som, patrocínio de eventos e distribuição de brindes. Seu Edson gosta do ponto, porém a estrutura do Mercado Central deixa a desejar.					
				Fazer uma pesquisa e mapear possíveis fornecedores de carne bovina, suína e aviária (dentro e fora da cidade)		20h de trabalho e custo dos produtos	

Fonte: próprio autor (a partir da entrevista com o proprietário)

Continuando o plano de ação: Como? Fazer uma pesquisa e mapear possíveis fornecedores de carne bovina, suína e aviária (dentro e fora da cidade), legalizar todos os processos de compra e venda de carne, buscar empresas que façam o gerenciamento das mídias sociais). Quando? Até 15/07/2020 ter uma lista de possíveis novos fornecedores e já ter negociado os cortes de carnes suínas e aviárias. Até 30/07/2020 já ter feito todos os trâmites legais em relação a compra e venda de peças de carne. A partir de 01/08/2020 buscar por empresas que gerenciem mídias sociais. Até 30/08/2020 já ter construído e gerado engajamento no Instagram. Quanto? A busca de novos fornecedores e legalização será feita pelo próprio empreendedor, que pretende investir 20 horas semanais para construir uma lista de novos fornecedores e fechar uma parceria. O empreendedor está disposto a investir até R\$ 1800,00 com custos de locomoção, legalização e gerenciamento de mídias sociais.

Foi observado que o empreendedor não colocou em prática as estratégias traçadas no primeiro Canvas Estratégico. A sobrecarga de atividades, a crise sanitária (e o distanciamento que esta causou entre o pesquisador e o objeto da pesquisa) impediram que o planejamento

fosse colocado em prática. Novas estratégias foram traçadas no segundo Canvas Estratégico, com o objetivo de auxiliar o empresário a superar os entraves que a crise do coronavírus tem causado, e percebeu-se que o empreendedor ganhou maturidade no negócio, conhecendo mais sobre as estratégias, sendo capaz de rever e estabelecer novos objetivos dentro do contexto instalado, inclusive com capacidade de analisar melhor seu cenário.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer deste trabalho, analisou-se a importância do Planejamento Estratégico por meio da aplicação da metodologia Canvas Estratégico, no contexto da análise das características do Frigorífico Alcântara, pertencente ao grupo de microempresas e empresas de pequeno porte.

Inicialmente, foi traçado o panorama histórico da evolução do conceito de planejamento estratégico, enfatizando-se as nuances e aplicações dessa ferramenta da administração ao longo do tempo.

Em seguida, apresentaram-se as metodologias no planejamento estratégico de pequenos negócios, com a finalidade de situar a análise que é foco do presente trabalho. Ressaltou-se a metodologia Canvas Estratégico, que é acessível aos pequenos negócios e se utiliza de metodologia própria de planejamento estratégico em uma folha só. Combinados esses dois elementos, o pequeno empreendedor consegue ao mesmo tempo identificar oportunidades e mapear possíveis ameaças em relação aos seus clientes, fornecedores e competidores.

Ao cerne do trabalho, relacionado a caso prático, realizou-se a descrição do planejamento estratégico de pequeno negócio, representado pelo Frigorífico Alcântara. Mediante entrevista, foram coletadas informações sobre a empresa quanto à gestão e sua respectiva adaptação em face da crise sanitária ocasionada pela pandemia de COVID-19. O Canvas Estratégico foi a metodologia de coleta e análise dos dados.

Os dados coletados permitiram identificar as características principais da empresa e seu objetivo, bem como seus ambientes interno e externo. Além disso, os dados viabilizaram a descrição da estratégia da empresa escolhida para promover o respectivo crescimento, tendo sido observado, contudo, que a estratégia traçada no Canvas Estratégico não vinha sendo colocada em prática.

Esse fato, identificado no curso do presente trabalho, permitiu, ao final, que se auxiliasse o empresário em questão a reformular a estratégia por meio de novo Canvas, com o objetivo de superar os entraves provocados pela crise sanitária ainda existente. Como o objetivo era verificar se a metodologia era capaz de auxiliar o pequeno empresário nesse momento de crise,

percebeu-se que sim, comparando os dois modelos construídos, é perceptível a mudança na forma de analisar e observar o cenário, as informações construídas e o foco que o empreendedor deu a seu objetivo e estratégias, demonstrando como o instrumento possibilitou a visualização do seu negócio e sua rápida adaptação. Como sugestões para uma futura evolução da pesquisa haverá novas aplicações do Canvas Estratégico e novas estratégias serão traçadas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós- Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- ANDRADE, Amanda Ferreira de Aboud; TRIGO, Miguel. **Canvas estratégico: Proposta de planejamento estratégico para pequenos negócios**. Tópicos em Administração, v. 47, pp. 123-136. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2019.
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- CAMARGOS, M. A. & DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, jan/mar, 2003. Disponível em: <<http://www.geocities.ws/occfi/estrategia.pdf>> Acesso em: 21 set. 2020.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge, MIT Press, 1962.
- CLARK, Tim. **Business model you: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.
- DEITOS, M. L. M. S. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitadores e formas de superação**. Cascavel, Edunioeste, 2002.
- DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo, Pioneira, 1981.
- FISCHMANM, A. A. & ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico na prática. São Paulo, Atlas, 1991.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed, Rio de janeiro: Prentice/Hall, 2007



KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2000.

LEONE, N. M. C. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr/jun/1999. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18123/as-especificidades-das-pequenas-e-medias-empresas>> Acesso em: 21 set. 2020.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Mapa de Empresas**. Boletim do 1º quadrimestre/2020. Brasília, 2020. Disponível em: <[gov.br/mapadeempresas](http://gov.br/mapadeempresas)>. Acesso em: 19 jun. 2020.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **The Strategy Process**: concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall International, Inc., 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23ª Ed. São Paulo, Atlas, 2007.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_Prof_Maxwell.pdf)> Acesso em: 23 mai. 2020.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAULA, THAÍSA DA SILVA. **Modelo multicritério de apoio a decisão para o planejamento estratégico em micros e pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFPE, Centro Acadêmico do Agreste. Nova, 2006.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Editora Campus, Lda., 1986.

ROBSON, W. **Strategic Management and Information Systems**. Second Edition. New York: Financial Times/Prentice Hall, 1997.

SCRAMIM, F. C. L. & BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul, 1997. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8285/QUADROS%2C%20JULIANE%20DO%20NASCIMENTO%20DE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 21 set. de 2020.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios**. Sebrae: Brasília, 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Sebrae: Brasília, 2016.

STEINER, G. A. & MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico: a diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TERENCE, A. C. F. & ESCRIVÃO F., E. As Particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico: a elaboração de um roteiro prático. **Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE**. p. 592-602, 2001. Disponível em: <<https://www.di.ufpe.br/hermano/cursos/si/artigos/pequenas-empresas-planejamento-estrategico.pdf>> Acesso em: 21 set. 2020.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos, 2002.

TIFFANY, P. & PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**. 4º Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.