

Planejamento estratégico de uma distribuidora de salgados congelados

Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira¹; 0000-0002-6580-7687

Thiago Ramalho Vieira¹; 0009-0008-4048-4827

Julia Oliveira e Silva²; 0009-0008-7642-9950

Henrique Nilton Fernandes de Araujo¹; 0000-0001-9693-7874

Julia Cardoso Landim¹; 0000-0002-9651-7076

Samantha Grisol da Cruz Nobre¹; 0000-0003-3876-8552

Sirlei Aparecida de Oliveira Bubnoff¹; 0000-0002-5064-5742

1 – UniFOA, Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ.
janaina.oliveira@foa.org.br

2 – UNC, University of North Carolina, Charlotte, USA.

Resumo: A comercialização de salgados congelados vem demonstrando uma crescente demanda ao longo do tempo, e isso ficou ainda mais concreto com a crise causada pela Covid-19, onde muitas empresas acabaram encerrando suas atividades, aumentando o número de desemprego no país, e como forma de agarrar essa oportunidade, essas pessoas buscaram abrir seu próprio negócio com vendas de salgados congelados. Logo, esse trabalho se caracteriza como um estudo de caso com o objetivo central de elaborar um planejamento estratégico em uma distribuidora de salgados congelados localizada na região Sul Fluminense em Volta Redonda-RJ. Inicialmente foram definidos os norteadores estratégicos e construída uma matriz SWOT, definindo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, seguida da realização de um levantamento de dados a fim de caracterização de clientes, concorrentes e fornecedores, e após foi gerado o mapa estratégico com os objetivos listados dentro de cada perspectiva do Balanced Scorecard, correlacionado com os objetivos, os indicadores estratégicos. Foram identificados os principais pontos e etapas a serem executados que ajudaram a distribuidora a se diferenciar e se consolidar nos segmentos de distribuidores da região Sul Fluminense, e foi atribuído algumas metas para a continuação do processo de melhoria da distribuidora.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Mapa e Indicadores Estratégicos. Análise SWOT.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo vem sendo um dos temas mais buscados nos últimos anos. A crise causada pela Covid-19 desencadeou diversas pessoas em busca de sua própria renda, a crise inspira inovação. A máxima é chancelada por dados do Sebrae, que apontam que os desafios impostos pela pandemia de Covid-19 trouxeram mudanças significativas para o negócio de 27 % dos empreendedores no país. E com isso, o número de concorrentes aumenta, e para sobreviver nesse meio deve-se ter um plano muito bem elaborado.

Na região sul do Estado do Rio de Janeiro, mais conhecido como Sul-Fluminense é uma localização com grandes cidades, como Volta Redonda, sendo o lugar da sede da empresa, que possui cerca de 275 mil habitantes de acordo com estimativas do Instituto Brasileiro Geográfico e Estatístico - IBGE (IBGE, 2021). A região possui quase 90 mil pequenos negócios divididos entre MEI (Microempreendedores Individuais), micro e pequenas empresas e geram mais de 105,2 mil empregos formais (SEBRAE, 2016). Com o aumento do número de demandas dos salgados congelados, conseqüentemente há um crescimento da concorrência e o consumidor tem cada vez mais opções de compras, exigindo de forma indireta que os empreendimentos estejam aptos para atender às expectativas dos clientes a fim de se manterem no mercado, sendo necessário ter conhecimento sobre os clientes e sobre o ambiente de concorrência, com o intuito de estabelecer um diferencial competitivo.

Segundo Oliveira (2023), o planejamento estratégico tem como objetivo principal a otimização dos resultados e a criação de novas situações para as empresas, como forma de um processo de várias decisões que devem ser realizadas para ter um passado diferente do futuro. A metodologia do planejamento estratégico ocorre de forma contínua, portanto, como qualquer procedimento, passos precisam ser seguidos para encontrar a melhor configuração para a empresa (OLIVEIRA, 2023).

Chiavenato e Sapiro (2020, p. 65) pontuam que a missão organizacional deve contemplar os seguintes aspectos:

1. A razão de ser da organização.
2. O papel da organização na sociedade.
3. A natureza do negócio da organização.
4. Valor que a organização constrói para seus *stakeholders*.
5. Os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

A visão é literalmente a imagem que uma empresa deseja estar no futuro, é o real motivo de todo esforço e trabalho gasto no dia a dia da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

De acordo com Cruz (2017), as crenças geradas na definição de valor irão servir para impedir que qualquer decisão tomada vá contra os valores da empresa, ajudando no planejamento de todos os projetos, sempre de acordo com os valores definidos pela empresa.

No Quadro 1, estão listadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e a explicação de elaboração de cada uma delas (KAPLAN; NORTON, 2017).

Quadro 1 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Perspectiva financeira	Trata-se da visão dos acionistas, proprietários e investidores perante a organização. Deve mostrar se a implementação da estratégia organizacional está contribuindo para a melhoria dos resultados.
Perspectiva do cliente	Mostra como a organização é vista pelo cliente e o seu nível de satisfação, a fim de entender qual a melhor forma de atendê-lo. Além disso, os indicadores devem mensurar se os serviços prestados estão alinhados com a missão da organização.
Perspectiva dos processos internos	Refere-se a quais processos a empresa deve ter maior foco em busca de alcançar maior excelência. Os indicadores sinalizam se os esforços estão alinhados com o que a empresa almeja alcançar.
Perspectiva da inovação e aprendizagem	Possibilidade de a organização sempre buscar melhorar seus processos, tendo sempre foco também no futuro. Tais indicadores objetivam demonstrar como ela pode aprender e com isso se desenvolver para ter eficácia em seu crescimento.

Fonte: Adaptado pelos autores de Kaplan e Norton (2017)

Portanto, o objetivo central deste trabalho é realizar um planejamento estratégico, junto com a definição dos norteadores estratégicos e relacionar os objetivos propostos dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard*, com indicadores para

acompanhar nos processos da distribuidora, que vão ajudar na criação de ações para a distribuidora gerar vantagem sobre seus concorrentes, e buscar os caminhos mais indicados para trilhar e alcançar seus objetivos empresariais.

MÉTODOS

A natureza desse trabalho é classificada como aplicada. A pesquisa aplicada busca a resolução de alguma dor, resolver problemas concretos de forma prática (VERGARA, 2016).

Pode-se também definir esse trabalho, como um estudo de caso, onde realizou-se um estudo por meio de pesquisas nas distribuidoras locais junto aos consumidores, concorrentes e fornecedores.

Realizou-se um levantamento de dados com o objetivo de obter dados relacionados ao comportamento dos consumidores e concorrentes, sendo assim foi utilizado a forma qualitativa de abordagem, uma vez que, segundo Cauchick-Miguel (2018, p. 53).

Na abordagem qualitativa, as interpretações individuais são peças de um mosaico organizacional que o pesquisador qualitativo precisa capturar para entender a complexidade pesquisada. O pesquisador precisa estar consciente de que os diversos pontos de vista se complementam, mas também divergem (Cauchick-Miguel, 2018, p. 53).

Em relação ao objetivo, a pesquisa se enquadra como exploratória, onde busca explorar o problema da distribuidora por meio de levantamento de dados, em hipóteses ou intuições, fornecendo informações para um estudo mais preciso, além de gerar uma maior familiaridade com o tema, descobrindo ideias e pensamentos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A distribuidora de salgados está localizada na região Sul Fluminense, com sua sede situada na cidade de Volta Redonda/RJ, ela foi criada em 2015 e é responsável pela distribuição de salgados congelados em toda a região Sul Fluminense. Seus principais clientes são os comerciantes, dentre eles lanchonetes, cafés, postos de conveniência, cantinas de escolas, dentre outros.

Para a definição da missão realizou-se reuniões com a alta diretoria da empresa, para discutir algumas questões, como: “o que a empresa entrega para os

comércios?”, “Qual o sentido da existência das empresas”. Diante disso a missão foi definida como: “Entregar os melhores salgados da região com rapidez e qualidade, levando confiança e tranquilidade para os comerciantes focarem nos seus objetivos”.

Para definir a visão da distribuidora, realizou-se as mesmas etapas da definição da missão, através de reuniões com a diretoria, e foi levantado que a intenção inicial é deixar de ser apenas uma distribuidora e se tornar uma fábrica de salgados congelados, e com isso definiu-se que a visão da empresa é “Se tornar a maior fábrica de salgados congelados no estado do Rio de Janeiro”.

Com base na missão definida, elaborou-se valores da empresa de acordo com a necessidade de seus clientes e colaboradores, adotando medidas a serem seguidas para alcançar a missão e a visão da empresa. Após isso concluiu-se que os valores da distribuidora são: Satisfação do cliente; Qualidade; Ética; Compromisso com o cliente; Trabalho em equipe.

Para a elaboração do planejamento estratégico, é necessário a execução da análise SWOT (*Strengths* = forças, *Weaknesses* = fragilidades, *Opportunities* = oportunidades, *Threats* = ameaças), que busca entender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo da empresa. Podemos observar essa análise no Quadro 2.

Quadro 2 - Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto • Entrega diária • Boa localidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço alto de alguns produtos • Custo elevado • Espaço para entregas
	Oportunidades	Fraquezas
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento varejo • Popularização pós-covid 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de concorrência

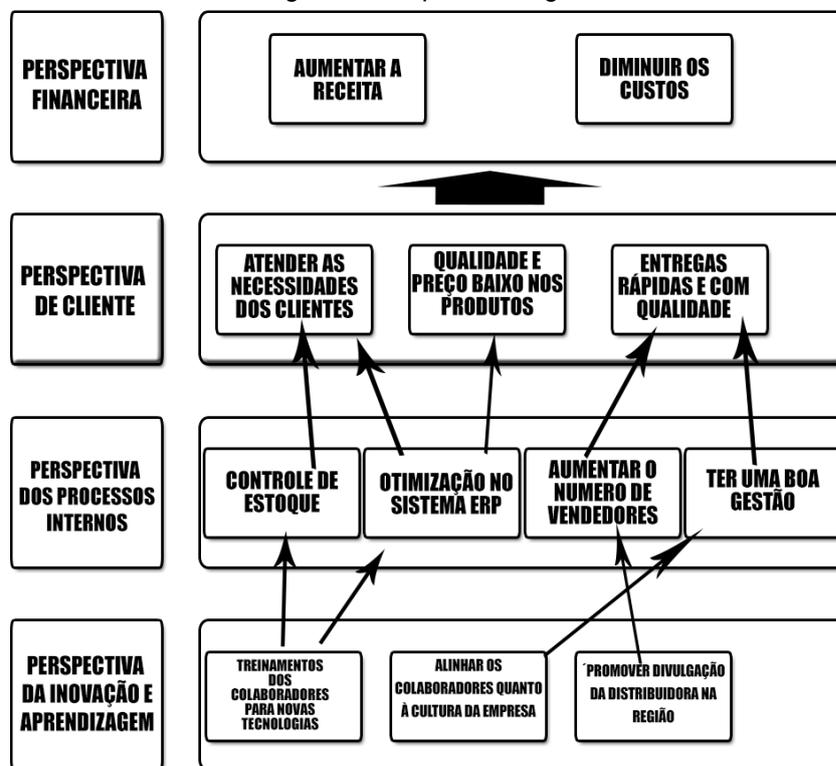
Fonte: Os autores (2024)

Foram elaboradas estimativas de acordo com o mercado atual, para estipular critérios que os clientes mais observam em escolher um fornecedor, que liderando está o preço, com quase 40 %, dentre qualidade, prazo de pagamento e de entrega,

os salgados mais vendidos, sendo o hambúrguer assado, com quase 40 %, atrás vem *croissant*, coxinha, pão de queijo 90 g, Joelho e pão de batata, e frequência de entregas, com quase 90 % de entregas diárias, e o restante semanais e quinzenais. Já para os concorrentes foram elaborados 10 pontos a serem observados e atribuído notas positivas em relação as vantagens que o concorrente possui sobre a distribuidora, e os quatro concorrentes listados ficaram com notas entre 5 e 7 pontos. Em relação aos fornecedores, foi limitado um raio de 200 km da distribuidora, e foi descoberto três fornecedores, onde foi dado notas de 1 a 10 sobre preço, qualidade, logística e estrutura, a qualidade e preço ficaram quase igual, entre 5 e 8, porém a logística e estrutura foi um diferencial, mostrando fornecedores com nota 10 e outros com nota 3, e dados em relação aos prazos de pagamento, entrega e pagamento

Com a elaboração do mapa estratégico é possível visualizar todas as estratégias da empresa interligadas. Para iniciar o mapa estratégico é fundamental começar pela perspectiva de inovação e aprendizagem, sendo a base da formação. Pode-se observar na Figura 1, o mapa estratégico da distribuidora, com os caminhos identificados para cada objetivo, e isso tudo dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Figura 1 - Mapa Estratégico



Fonte: Os autores (2024)

Os indicadores estratégicos tiveram como principal função gerar as primeiras ações que vão precisar ser executadas para concluir o objetivo proposto, para não acontecer desvios das etapas que precisarão ser seguidas para concluir os objetivos. Pode-se observar esses indicadores no Quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores propostos a distribuidora

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectivas Financeira	Aumentar a receita.	Lucro sobre a receita.
	Diminuir custos.	Custos fixos x Custos variáveis.
Perspectivas de Cliente	Atender as necessidades dos clientes.	Obtenção do <i>feedback</i> dos clientes.
	Entregar qualidade e preço baixo nos produtos.	Taxa de conversão.
	Promover entregas rápidas e com qualidade.	Aumento da eficiência.
Perspectivas dos processos internos	Controlar o estoque.	Quantidade de problemas no PDV (Ponto de Venda), passando falsa informação do estoque.

	Aumentar número de vendedores.	Volume de vendas e aumento da rota.
	Ter uma boa gestão.	Falhas no processo.
	Otimizar o sistema ERP.	Informações erradas e desorganizadas.
Perspectiva da inovação e aprendizagem	Treinar os colaboradores para novas tecnologias.	Resultados em desempenho.
	Alinhar os colaboradores quanto à cultura da empresa.	<i>Turnover</i>
	Promover divulgação da distribuidora na região.	Número de novos clientes na cartela

Fonte: Os autores (2024)

CONCLUSÕES

O planejamento estratégico elaborado na distribuidora trouxe um direcionamento de negócio e gestão para a empresa, estruturando e mostrando todos seus ambientes de forma clara e objetiva, a fim de gerar vantagem competitiva.

No início, a elaboração dos norteadores estratégicos (missão, visão e valor), foram fundamentais para a construção de um objetivo claro para a empresa, evitando uma possível confusão interna ou perda de recursos. Já a execução da análise SWOT foi muito importante pois possibilitou o conhecimento de seus ambientes internos e externos, a fim de identificar possíveis erros ou prevenções de situações que venham

a acontecer. Após isso foram elaborados o mapa e os indicadores estratégicos para os objetivos da empresa por meio das perspectivas do BSC, onde o mapa estratégico facilitou a visualização dos caminhos para atingir os objetivos e indicadores de acordo com os objetivos propostos, acompanhando as etapas de execução dos processos.

Foi sugerido ao proprietário algumas metas, como elaborar um modelo de gestão de estoque, garantindo um bom funcionamento das informações que são passadas, e a diminuição de possíveis perdas ou compras exageradas, a fim de diminuir custos. Outra meta proposta de grande importância foi a implementação de um setor especializado para divulgação da empresa, com objetivo de expandir seu nome e consequentemente atrair mais clientes. Em relação ao planejamento estratégico, foi

informado ao proprietário que é necessário continuar acompanhando seus indicadores e objetivos, para correções ou ajustes do plano.

REFERÊNCIAS

CAUCHICK-MIGUEL, P. A. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

IBGE. **Desemprego durante a pandemia foi maior que o estimado**. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/ibge-desemprego-durante-a-pandemia-foi-maior-que-o-estimado>. Acesso em: 22 jun. 2024.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento** - utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. São Paulo: Editora Alta Books, 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

SEBRAE. **Painel regional: Costa Verde**. Rio de Janeiro: Sebrae, 2016.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.