



## **ELABORAÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS PARA UMA EMPRESA DE PANIFICAÇÃO**

**Bruna Rodrigues Machado<sup>1</sup>**

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO

**Juliana Luíza Moreira Del Fiaco<sup>2</sup>**

Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso – GO

---

<sup>1</sup> Bruna Rodrigues Machado- Bacharelado no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - E-mail: brunamachado997@gmail.com

<sup>2</sup> Juliana Luíza Moreira Del Fiaco – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - E-mail: juliana.fiacco@unievangelica.edu.br

## RESUMO

O assunto abordado nesse caso para estudo discorre sobre a elaboração dos mapas estratégicos para uma empresa de panificação situada na cidade Anápolis-GO. O objetivo geral deste trabalho foi elaborar mapas estratégicos para uma empresa de panificação e seus objetivos específicos foram: desenvolver análise SWOT do cenário de panificação; traçar um mapa estratégico usando a ferramenta Balance Scorecard (BSC) para a empresa “L”; criar indicadores estratégicos para medir o desempenho da empresa, objeto do estudo. A situação problema que requer uma solução é analisar a empresa “L”, nome fictício dado ao empreendimento, no cenário que está inserida a partir da análise SWOT e do BSC, criando então indicadores que auxiliem a empresa a se reestruturar e desenvolver.

**Palavras-chave:** Panificação; SWOT; Balanced Scorecard

## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que o ramo de panificação envolve muitos processos, uma vez que são produzidas diversas opções de alimentos diariamente, dessa forma, é essencial que as etapas de cada tarefa estejam alinhadas para que o negócio caminhe gerando resultados positivos.

A função desse trabalho é investigar as melhores formas de alcançar resultados quantos aos processos da empresa que se chamará de “L”, uma panificadora da cidade de Anápolis – GO. Por isso, o tema escolhido para se construir o caso para estudo foi a criação de mapas estratégicos, a partir da análise SWOT e análise BSC, porque a partir deles, a funcionalidade dos processos da empresa, estudo, se tornam mais orgânica.

Apesar de se tratar de um estudo acadêmico destinado a uma empresa específica, é possível que outras organizações, também entendam como devem ser montados os mapas estratégicos em relação aos processos de cada tipo de negócio.

Este artigo, um caso para estudo será baseado em pesquisa bibliográfica, para que as conclusões sejam tomadas e também descrição da empresa escolhida para a investigação. Espera-se que o estudo seja capaz de contribuir de forma efetiva com a micro empresa “L” e, outras empresas do mesmo ramo, caso seja do interesse das mesmas.

O planejamento estratégico acontece quando se insere processos metodológicos em um contexto para definir então metas, mobilização de recursos, visando atingir os objetivos pré-estabelecidos para conseguir o sucesso do projeto.

Para que esses processos possam ser colocados de forma correta e eficiente, o uso da análise SWOT é bem-vinda, isso porque ela pode ser utilizada como base para a gestão e planejamento estratégico já que oferece uma visão clara em uma análise de cenários.

Tal análise vai colocar pontos relacionados aos ambientes externo e interno, sendo assim é importante aliada para o reconhecimento e solução de problemas devido ao fato de reconhecer pontos fortes e fracos de uma organização e também oportunizar a análise de possíveis oportunidades e ameaças.

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi elaborar mapas estratégicos para uma empresa de panificação e seus objetivos específicos foram: desenvolver análise SWOT do cenário de panificação; traçar um mapa estratégico usando a ferramenta Balance Scorecard para a empresa “L”; criar indicadores estratégicos para medir o desempenho da empresa, objeto do estudo.

A metodologia escolhida para este projeto foi a pesquisa qualitativa com o caso para estudo e pesquisa bibliográfica.

Sabe-se que a pesquisa qualitativa tem como objetivo analisar as particularidades do universo estudado, levando em consideração as experiências de cada ambiente, por isso foi escolhida para ser utilizada nesse artigo.

O importante na pesquisa qualitativa é principalmente entender o motivo de certo comportamento que acontece no local do estudo, devido a isso é necessária observação dos processos que ocorrem no local.

O caso de estudo segundo Gonçalves, Sá e Caldeira, (2004/2005) “é um processo específico para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa. Assume-se como uma investigação particular procurando descobrir o que há de mais essencial e característico na situação em estudo”.

Vergara (2013) assinala que o caso de estudo é feito limitado a poucas unidades, isto pode ser: família, empresa, produto, entre outros. Por ser uma pesquisa limitada, deve conter riqueza de detalhes no que irá apresentar. Podem ser usados diferentes métodos para a coleta de dados e não há a obrigatoriedade de ser realizado em campo, visa conhecer os “como” e ‘por que’ da unidade em estudo para identificar comportamentos e práticas próprias daquele local.

A pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária” (VERGARA, 2006, p.48 ). As referências bibliográficas foram pesquisadas em livros, artigos e sites relacionados ao estudo em questão.

Quanto ao universo será considerado apenas um único ambiente, a empresa de panificação, a Panificadora “L”.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estratégia**

Estratégia é um termo usado em vários âmbitos da vida de uma pessoa ou empresa, isso porque criar ou usar uma estratégia serve para alcançar um objetivo pensado ou sonhado, com parâmetros, para superar problemas e obter resultados. Pode-se dizer que a estratégia é o caminho que as pessoas e empresas vão trilhar para chegarem onde desejam.

Dentro de uma organização empresarial é possível aplicar estratégias em todos os setores funcionais dela, para, assim haver uma melhor organização, harmonia e controle. Pode-se criar, por exemplo, estratégias de marketing, de vendas, estratégias para diminuir desperdícios, estratégias de diferenciação, de posicionamento, entre outros. É importante ressaltar que as estratégias podem mudar ao longo do tempo, isto porque estratégias podem ser modificadas, não são estáticas, pois dependem de cenários políticos, econômicos, legais, culturais, sociais e tecnológicos.

Os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Dessa forma, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais (OLIVEIRA, 1991).

Ansoff (1997, p.87 apud REBOUÇAS, 2010) apresentou uma frase de um autor desconhecido relacionado ao conceito de estratégia: “é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”.

As estratégias estão relacionadas ao uso dos recursos disponíveis a fim de beneficiar a organização. Tais recursos podem ser: tecnológicos, financeiros e humanos e tem como objetivo minimizar erros e problemas e maximizar o uso das oportunidades identificadas no ambiente empresarial.

### **2.2 Planejamento Estratégico**

Segundo Oliveira (1991), o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implantação de estratégias empresariais.

Cada vez mais empresas se preocupam em obter um planejamento estratégico para desenvolver suas ações, pois em um mercado tão competitivo como o atual, saber o que se vai fazer e como essas ações serão tomadas é fundamental. Por isso, antes de executar uma ação é importante planejá-la. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al., 1986).

O planejamento estratégico analisa as principais questões organizacionais, levando em consideração os ambientes externo e interno. Ele é feito para o longo prazo e para fazê-lo, a empresa deve analisar o passado, o presente e obter um deslumbramento do seu futuro. Esse planejamento é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, entretanto, os outros níveis, também podem pontuar algumas observações já que esse planejamento é de alta complexidade.

Tiffany e Peterson (1998) dizem que o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, aumentando a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades.

Para Scramim & Batalha (1997), o planejamento estratégico é um meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados, tendo em vista uma situação saudável, em longo prazo, para a empresa. Para a análise dos ambientes que envolvem uma organização costuma-se utilizar a ferramenta análise SWOT.

### **2.3 Análise SWOT**

Kotler e Keller (2007) demonstram que a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno de uma organização.

**Figura 01:** Análise SWOT

Fonte: CASAROTTO CAMILA, 2018.

Essa ferramenta de gestão é importante para que se consiga um diagnóstico da empresa no meio em que ela está inserida, em relação a clientes, concorrentes, fornecedores, etc. Essa ferramenta é útil em qualquer estágio que a empresa esteja, pois detecta o que é bom na organização, bem como se pode visualizar fraquezas e ameaças que são problemas e merecem ser estudados e resolvidos, sendo assim colabora na definição de objetivos estratégicos.

Entender o ambiente externo, também é algo fundamental para as empresas, pois assim se passa a conhecer as fragilidades e forças das empresas concorrentes.

Outra ferramenta que contribui para se analisar indicadores de desempenho organizacional é o Balanced Scorecard (BSC).

## 2.4 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC é uma ferramenta definida como indicadora de balanços de desempenho. A metodologia foi desenvolvida em 1992, pelos professores de *Harvard Business School* (HBS), Robert Kaplan e David Norton.

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.

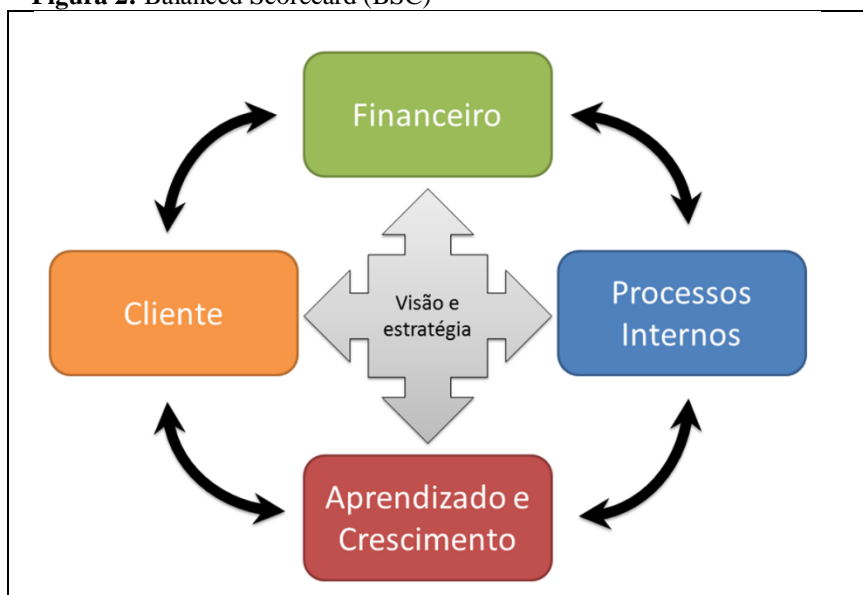
Para Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos, até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização,

ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas.

“O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.25).

O BSC dá uma noção de futuro para as empresas, por isso é uma ferramenta de gestão bastante utilizada, ele é baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), formando um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

**Figura 2:** Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: AS Consultoria e Coaching (2019)

### 3. DESCRIÇÃO

Abaixo a missão, visão e valores da Panificadora “L”:

Missão: “A nossa missão é entregar aos clientes produtos saborosos, frescos e de qualidade, em um ambiente agradável que promova o bem-estar e satisfação”.

Visão: “A nossa visão é ser referência de qualidade e inovação no ramo da panificação em Anápolis”.

Valores:

- Qualidade
- Ética

- Respeito às pessoas
- Higiene
- Satisfação dos consumidores, clientes, fornecedores, colaboradores e sócios;
- Variedade

O proprietário “V” nasceu no ano de 1960, na cidade de Luziânia-GO. Estudou até o ensino médio. Aos 17 anos se mudou para Brasília, para trabalhar em um estabelecimento comercial que vendia secos e molhados. Aos 18 anos ingressou no serviço militar da Aeronáutica por um ano, ao término voltou a trabalhar no mesmo emprego de antes, e lá ficou por mais aproximadamente 5 anos, no local juntou o capital para abrir o seu próprio negócio: a panificadora.

A panificadora “L” foi fundada em 29 de maio de 1985 na cidade de Anápolis-GO, quando o proprietário “V” veio de Brasília com o intuito de comprar equipamentos para abrir o seu estabelecimento na capital do país. Entretanto, ao chegar em Anápolis encontrou uma padaria que estava a venda, então, optou em comprar a panificadora e se instalar na cidade. No início enfrentou muitas dificuldades, pois o antigo dono trabalhava com uma infraestrutura muito ruim, e mantinha a administração de forma muito desorganizada. Além do mais, o antigo dono devia muito na cidade, o que atrapalhou o proprietário a conseguir crédito no comércio, já que por não ser de Anápolis tinha poucos conhecidos e as pessoas acreditavam que ele também poderia dar prejuízo. O atual proprietário se dedicou integralmente para organizar o estabelecimento bem como a sua gestão.

Aos poucos, foi conseguindo se estabelecer financeiramente e então começou a fazer investimentos que beneficiaram a infraestrutura da panificadora como: trocar fornos, vitrines, geladeiras e afins.

A empresa nunca saiu desse âmbito de empreendimento familiar, o proprietário não confiava em contratar pessoas para níveis gerenciais, então não investiu em informatização. Apesar disso, a empresa se preocupou em vender produtos frescos e de qualidade, o que fidelizava muitos clientes, pois na época os supermercados quase não tinham padarias, e as padarias que existiam em sua maioria eram desorganizadas. Os anos foram passando, o ambiente externo às padarias foi mudando, e infelizmente o negócio não acompanhou o mercado como deveria. O proprietário investiu em propagando há muito tempo atrás via rádio e carros de rua, desde então nunca mais investiu em marketing.

O estabelecimento também nunca fez pesquisa de marketing, e poucos produtos mudaram da época que abriu até hoje. O balcão, por exemplo, ou seja, o salão da panificadora



vende o básico como: pães, quitandas, bolos e salgados. Também oferece pães assados na chapa, omelete e suco natural de laranja.

Um grande problema da empresa é que ela nunca procurou modernizar sua gestão e nem procurou oferecer produtos que a diferenciassem no mercado. Apesar das muitas oportunidades de aperfeiçoar serviços e melhorar produtos, o dono não quis investir nisso.

Em 2014, as instalações físicas foram trocadas, uma nova panificadora foi construída, com uma estrutura nova. Mas, coincidentemente foi o ano em que as vendas sofreram uma queda. O dono acredita que isso aconteceu por causa da crise financeira e política no País e porque muitas padarias foram abertas na redondeza, ou seja, também a concorrência aumentou. Mas, ao conhecer a empresa, nota-se que falta informatização, propaganda e publicidade, estratégias de marketing, falta treinamento de funcionários, alinhamento de processos, controle de custos e análise de lucros.

Atualmente, o maior lucro da panificadora advém de entregas corporativas, como café da manhã em empresas e entrega de pães. As vendas do balcão em si não geram tanto lucro.

A empresa parou no tempo, não modernizou e perdeu mercado. O proprietário do negócio fala que brevemente pretende vendê-lo, pois está cansado, não acredita que a empresa possa funcionar com ele apenas na gestão. Ela conta com 4 padeiros, 5 balconistas e uma pessoa responsável pela limpeza interna, quem fica no caixa são pessoas da família: dono, esposa e filhos.

A empresa atende uma média de 400 clientes/dia, mas não sabe informar o valor do ticket médio de cada cliente e nem a porcentagem exata de lucro mensal. O dono vê o negócio como algo desgastante, pois nunca investiu em colaboradores que o ajudasse a gerir a organização.

No começo, além das vendas no balcão, também eram feitas entregas de pão para estabelecimentos de revenda, as entregas eram feitas a pé ou de carro, a padaria também contava com uma parte de mercearia. No primeiro ano da padaria, como havia poucas padarias na redondeza e bons produtos, as vendas eram altas. A equipe era composta por 5 padeiros, 6 balconistas e 1 caixa.

Os filhos ficam com medo de investir no negócio e não ter retorno, por isso a empresa não se desenvolve, e aos poucos o que se conseguiu em anos de muito trabalho vai se deteriorando.

## 4. SITUAÇÃO PROBLEMA

Abaixo a situação problema em forma de mapas mentais:

**Figura 3:** Análise SWOT



Fonte: Autora da pesquisa (2019)

**Figura 4:** Balanced Scorecard



Fonte: Autora da pesquisa (2019)

Com os fatos apresentados nota-se que a falta de investimento na estruturação do negócio não o deixou continuar em destaque. É como se a empresa não saísse do lugar, estagnou tanto em número de clientes, quanto em faturamento por cliente.

## **5. QUESTÕES SOBRE O CASO**

- 1- Qual a satisfação dos clientes em relação aos produtos da panificadora “L”?
- 2- A empresa já pensou em abrir outras unidades?
- 3- O que leva o dono a acreditar que o negócio não pode melhorar e se desenvolver?
- 4- No que as panificadoras estão investindo para proporcionar experiência de compra aos consumidores?
- 5- Por que é tão importante que a empresa entenda que investir em treinamento de colaboradores seria uma solução transformadora para a melhoria da organização?
- 6- Aponte cinco sugestões para alavancar a Panificadora “L”.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Edite Gonçalves, Lurdes Sá e Maria Caldeira, 2004/2005, p.2  
<<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/editemcaldeialurdesestcaso.pdf>> Acesso em 24 nov 2018.

Figura 1: <<http://gestaoespecializada.com.br/noticias/balanced-scorecard-e-gest>

Figura 2: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>> Acesso em: 20 set. 2018> Acesso em: 20 set. 2018

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. (2006). **Administração de Marketing**. 12. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial & Vantagem Competitiva** – 7. Ed – São Paulo: Atlas, 2010.

SCRAMIM, F. C. L; BATALHA, M. O. (1997). Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. metodologia, aplicação e resultados. In: **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais**, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**.

14. ed. São Paulo. Atlas, 2013.