

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ**

**ARIEL JOCHEM**

**ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA FRIGORÍFICO  
ATALANTA LTDA**

**RIO DO SUL**

**2024**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ**

**ARIEL JOCHEM**

**ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA FRIGORÍFICO  
ATALANTA LTDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado para o curso de Administração, da área das Ciências Socialmente Aplicadas, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição para obtenção do grau de bacharelado em Administração.

Orientadora: Fabiane Tambosi

**RIO DO SUL**

**2024**

*“Não esperem tornar-se perfeitos de repente. Se é isso que esperam, ficarão decepcionados. Sejam um pouco melhores hoje do que foram ontem e sejam melhores amanhã do que foram hoje.”*

*(Lorenzo Snow)*

## RESUMO

O Alto Vale do Itajaí engloba uma ampla gama de empreendimentos de todos os portes e segmentos, inclusive empresas familiares do ramo alimentício. Essas empresas, a cada geração, buscam aperfeiçoar seus conceitos e estratégias para manter o negócio vivo, rentável e sustentável. Nesse sentido, é imprescindível desenvolver em cada uma delas um planejamento estratégico, um processo fundamental para a sobrevivência e o crescimento das organizações, pois permite que as empresas estabeleçam um direcionamento claro, alinhem seus recursos e atividades para alcançar seus objetivos e se adaptem a um ambiente em constante mudança. O presente trabalho foi aplicado na empresa Frigorífico Atalanta Ltda., um abatedouro de frangos situado no município que dá nome à empresa, Atalanta, no Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina, e teve como objetivo geral desenvolver um plano estratégico eficaz na empresa Frigorífico Atalanta Ltda, com o intuito de otimizar suas operações, aumentar sua competitividade no mercado e assegurar a sustentabilidade e crescimento do negócio a longo prazo. A presente pesquisa teve natureza aplicada, foi de caráter exploratório e descritivo e teve como fundamentos teóricos os estudos bibliográficos e documentais, utilizando-se de pesquisa em livros, revistas, periódicos, atas e documentos da organização pesquisada. O presente trabalho utilizou a abordagem de pesquisa qualitativa. A pesquisa teve como população a empresa Frigorífico Atalanta Ltda. Este trabalho foi desenvolvido com base em amostras não probabilísticas. O tipo de amostragem empregado foi por conveniência. A amostra utilizada para a elaboração dessa pesquisa foram os sócios-proprietários da empresa e documentos de toda natureza a que se teve acesso. Para a elaboração da presente pesquisa, foram coletados dados a partir de entrevistas semiestruturadas com os sócios-proprietários da empresa e em documentos a que o pesquisador teve acesso, além de notícias disponíveis nos meios de comunicação. O material coletado foi analisado a fim de identificar questões estruturais, táticas, estratégicas e operacionais que podem ser exploradas e desenvolvidas através da aplicação de ferramentas de gestão e planejamento estratégico. Como resultados obtidos, teve a definição da ideologia da empresa, abrangendo missão, visão, valores, negócios míope e estratégico; análise dos ambiente externo e interno, paralelamente, através da aplicação da análise PESTEL, das cinco forças de Porter e da matriz SWOT. Em seguida, os resultados da matriz SWOT foram combinados a fim de gerar estratégias. A partir dessas estratégias, foram estipulados os marcos estratégicos para os três primeiros anos de aplicação do plano, desenvolvido um mapa estratégico no modelo Balanced Scorecard e um plano de ação para o primeiro ano de execução do plano e foram instituídos indicadores de desempenho para monitorar o sucesso do planejamento.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Análise ambiental organizacional; Balanced Scorecard.

## ABSTRACT

The Alto Vale do Itajaí region encompasses a wide range of businesses of all sizes and sectors, including family-owned companies in the food industry. These companies, with each new generation, strive to improve their concepts and strategies to keep their business viable, profitable, and sustainable. In this context, it is crucial for each of them to develop a strategic plan, which is a fundamental process for the survival and growth of organizations. Strategic planning enables businesses to establish a clear direction, align their resources and activities to achieve their objectives, and adapt to an ever-changing environment. This study was conducted at Frigorífico Atalanta Ltda, a poultry slaughterhouse located in the municipality of Atalanta, in the Alto Vale do Itajaí region of Santa Catarina, Brazil. The general objective was to develop an effective strategic plan for Frigorífico Atalanta Ltda to optimize its operations, increase its market competitiveness, and ensure the sustainability and growth of the business in the long term. The research was applied in nature, exploratory and descriptive in character, and based on theoretical foundations derived from bibliographic and documentary studies, involving books, journals, articles, meeting minutes, and internal documents from the organization under study. A qualitative research approach was adopted, with the target population being Frigorífico Atalanta Ltda. Non-probabilistic sampling was used, specifically convenience sampling. The sample included the company's owner-partners and various documents to which access was granted. Data collection involved semi-structured interviews with the company's owner-partners, analysis of internal documents, and review of publicly available news. The collected material was analyzed to identify structural, tactical, strategic, and operational issues that could be addressed and improved through the application of management and strategic planning tools. The results included the definition of the company's ideology—comprising its mission, vision, values, and both its narrow and broad business scopes—and an analysis of its internal and external environments using PESTEL analysis, Porter's Five Forces model, and SWOT analysis. The findings from the SWOT analysis were combined to generate strategies. Based on these strategies, strategic milestones were established for the first three years of plan implementation, and a strategic map was developed following the Balanced Scorecard model, an action plan for the first year of execution, and performance indicators to monitor the success of the planning process.

**Keywords:** Strategic planning; Organizational environmental analysis; Balanced Scorecard.

## LISTA DE FIGURAS

<a href="#">Figura 1 - Logo da empresa</a>	13
<a href="#">Figura 2 - A empresa</a>	13
<a href="#">Figura 3 - Modelo de gestão estratégica</a>	19
<a href="#">Figura 4 - Cinco Forças de Porter</a>	26
<a href="#">Figura 5 - Matriz SWOT</a>	27
<a href="#">Figura 6 - Modelo de plano de ação 5W2H</a>	32
<a href="#">Figura 7 - Análise SWOT</a>	55
<a href="#">Figura 8 - Linha de visão estratégica</a>	59
<a href="#">Figura 9 - Mapa estratégico (BSC)</a>	60

## LISTA DE QUADROS

<a href="#">Quadro 1 - Ideologia</a>	43
<a href="#">Quadro 2 - Análise PESTEL</a>	49
<a href="#">Quadro 3 - Análise das Cinco Forças de de Porte</a>	52
<a href="#">Quadro 4 - Estratégias ofensivas</a>	56
<a href="#">Quadro 5 - Estratégias defensivas</a>	57
<a href="#">Quadro 6 - Estratégias confrontativas</a>	58
<a href="#">Quadro 7 - Estratégias de reforço</a>	58
<a href="#">Quadro 8 - Plano de ação</a>	63
<a href="#">Quadro 9 - Plano de ação (continuação)</a>	64
<a href="#">Quadro 10 - Estabelecimento de KPIs</a>	65
<a href="#">Quadro 11 - Estabelecimento de KPIs (continuação)</a>	66

## SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	<u>10</u>
<u>1.1 TEMA DE ESTUDO</u>	<u>11</u>
<u>1.2 A EMPRESA: FRIGORÍFICO ATALANTA LTDA</u>	<u>12</u>
<u>1.2.1 Estrutura da Empresa</u>	<u>14</u>
<u>1.2.2 Planejamento Estratégico na Empresa</u>	<u>14</u>
<u>1.3 JUSTIFICATIVA</u>	<u>15</u>
<u>1.4 OBJETIVOS</u>	<u>16</u>
<u>1.4.1 Objetivo Geral</u>	<u>16</u>
<u>1.4.2 Objetivos Específicos</u>	<u>16</u>
<u>2 REVISÃO DA LITERATURA</u>	<u>17</u>
<u>2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</u>	<u>17</u>
<u>2.1.1 Diagnóstico Estratégico</u>	<u>19</u>
<u>2.1.1.1 Ideologia e cultura organizacional</u>	<u>20</u>
<u>2.1.1.2 Definição do negócio</u>	<u>21</u>
<u>2.1.1.3 Missão</u>	<u>23</u>
<u>2.1.1.4 Visão</u>	<u>23</u>
<u>2.1.1.5 Valores</u>	<u>24</u>
<u>2.1.1.6 Análise PESTEL</u>	<u>24</u>
<u>2.1.1.7 Cinco Forças de Porter</u>	<u>25</u>
<u>2.1.1.8 Matriz SWOT/FOFA</u>	<u>26</u>
<u>2.1.1.8.1 Matriz TOWS</u>	<u>28</u>
<u>2.1.2 Objetivos Estratégicos</u>	<u>28</u>
<u>2.1.2.1 Linha de visão</u>	<u>29</u>
<u>2.1.2.2 Balanced Scorecard (BSC)</u>	<u>29</u>
<u>2.1.2.3 Plano de ação</u>	<u>30</u>



2.1.2.3.1 Metodologia 5W2H	31
2.1.2.4 Controle e avaliação	33
2.2 INDÚSTRIA DA CARNE	35
2.2.1 Sistema de Integração Vertical	36
3 MÉTODO DE PESQUISA	38
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	38
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	39
3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	40
4 RESULTADOS E ANÁLISES	42
4.1 IDEOLOGIA	42
4.1.1 Missão, Visão e Valores	42
4.1.2 Negócio Míope	43
4.1.3 Negócio Estratégico	43
4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	43
4.2.1 Análise PESTEL	43
4.2.1.1 Político	44
4.2.1.2 Econômico	45
4.2.1.3 Social	45
4.2.1.4 Tecnológico	46
4.2.1.5 Ambiental	47
4.2.1.6 Legal	48
4.2.2 Análise das Cinco Forças de Porter	49
4.2.3 Análise SWOT	52
4.2.3.1 SWOT cruzada/Matriz TOWS	55
4.2.3.1.1 Estratégias ofensivas	56
4.2.3.1.2 Estratégias defensivas	56
4.2.3.1.3 Estratégias confrontativas	57

4.2.3.1.4 Estratégias de reforço	58
4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	58
4.3.1 Linha de Visão Estratégica	58
4.3.2 Mapa Estratégico (Balanced Scorecard-BSC)	59
4.3.3 Plano de Ação	60
4.4 ESTABELECIMENTO DE KPI	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	69

## 1 INTRODUÇÃO

O Alto Vale do Itajaí engloba uma ampla gama de empreendimentos de todos os portes e segmentos, inclusive empresas familiares do ramo alimentício. Essas empresas, a cada geração, buscam aperfeiçoar seus conceitos e estratégias para manter o negócio vivo, rentável e sustentável. Nesse sentido, é imprescindível desenvolver em cada uma delas um planejamento estratégico, utilizando ferramentas de gestão para embasar as decisões que precisam ser tomadas.

O presente trabalho foi aplicado na empresa familiar Frigorífico Atalanta LTDA, situada no município que dá nome à empresa, Atalanta, na região do Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina. A empresa é um frigorífico abatedouro de frangos que adota o sistema de integração vertical e possui uma filial, que atua em outro segmento - unidade de secagem e armazenamento de grãos e fábrica de ração. Todavia, essa não foi contemplada no trabalho. Utilizando informações cedidas pela própria empresa, aplicar-se-á ferramentas que a possibilitem traçar suas estratégias.

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano estratégico eficaz na empresa Frigorífico Atalanta Ltda, com o intuito de otimizar suas operações, aumentar sua competitividade no mercado e assegurar a sustentabilidade e crescimento do negócio a longo prazo.

Para embasar os aspectos que foram investigados e aplicados, foi conceituado com base na literatura os seguintes tópicos: planejamento estratégico, diagnóstico estratégico, ideologia e cultura organizacional, definição do negócio, missão, visão, valores, análise PESTEL, cinco forças de Porter, matriz SWOT/FOFA, matriz TOWS, objetivos estratégicos, linha de visão, Balanced Scorecard (BSC), plano de ação, Metodologia 5W2H, controle e avaliação, indústria da carne e sistema de integração vertical.

Em suma, este trabalho se propõe a oferecer à empresa uma base sólida e estruturada para que ela possa direcionar os seus próximos anos de atividade. A partir de tudo o que foi apresentado, busca-se não apenas fortalecer a posição competitiva da empresa, mas também garantir a sua sustentabilidade a longo prazo no dinâmico

mercado da indústria da carne e fortalecer econômica e socialmente a região do Alto Vale do Itajaí.

## 1.1 TEMA DE ESTUDO

O mundo está em constante evolução e transformação de seus conceitos e um dos âmbitos onde mais se pode notar essas mudanças é o corporativo. As empresas precisam acompanhar as novidades e ainda assim executar ações a longo prazo, a fim de promover seu crescimento e sobrevivência. Para tanto, existem várias ferramentas de gestão que compõem o que se chama Planejamento Estratégico.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2014, p. 12)

"o planejamento estratégico é um processo fundamental para a sobrevivência e o crescimento das organizações, pois permite que as empresas estabeleçam um direcionamento claro, alinhem seus recursos e atividades para alcançar seus objetivos e se adaptem a um ambiente em constante mudança".

Como parte conclusiva do desenvolvimento do planejamento, é importante criar indicadores que façam sentido para o empreendimento e que permitam acompanhar a evolução dos esforços empregados com a finalidade de atingir os objetivos da organização, através da execução das estratégias.

Dessa forma, é possível promover um crescimento ordenado e bem amparado quanto aos recursos demandados, evitando imprevistos indesejados que possam prejudicar a organização. Além disso, esse material auxilia os gestores quanto às tomadas de decisão, sejam elas urgentes ou previstas, e a se manter por dentro do que acontece em todos os setores e departamentos da empresa de forma mais precisa.

À partir do conhecimento dos fatos mencionados, tem-se a pergunta norteadora do problema: **como a eficiência no planejamento estratégico, através das análises ambientais e instituição de indicadores, pode contribuir para o crescimento ordenado e sustentável do Frigorífico Atalanta LTDA?**

## 1.2 A EMPRESA: FRIGORÍFICO ATALANTA LTDA

A empresa familiar Frigorífico Atalanta LTDA é dividida em duas unidades: um frigorífico abatedouro de frangos, que está localizado na localidade de São Miguel, no município de Atalanta, Santa Catarina; e uma fábrica de rações e uma unidade de secagem e armazenamento de grãos, situadas na localidade de São João, no mesmo município. O objetivo final da empresa é a comercialização de carne de frango no estado de Santa Catarina.

A empresa surgiu da necessidade da família Jochem em desenvolver outra atividade que a agricultura para obtenção de renda, no ano 1998. Dois anos depois, Arno Jochem, ainda como produtor rural (pessoa física), adquiriu registro no Serviço de Inspeção Estadual (SIE) da CIDASC para regularização da atividade e em 2003, a empresa foi oficialmente registrada sob um CNPJ.

Desde o princípio, a empresa trabalhou com um sistema de integração com outros produtores locais para desenvolvimento da avicultura. A empresa é responsável pelo fornecimento de pintos com um dia de vida, alimentação durante todo o processo e medicamentos, enquanto os produtores são responsáveis pelo fornecimento da estrutura para o desenvolvimento da atividade e mão de obra.

Hoje, a empresa atende o mercado de alimentos de várias partes de Santa Catarina: Vale do Itajaí, Serrana, Grande Florianópolis e Norte Catarinense. Todavia, pretende expandir sua área de atuação e, em algum momento, obter outro selo de inspeção, que a permita comercializar para outras regiões do país.

O principal produto da empresa é o Frango Congelado Temperado Recheado, que corresponde a cerca de 80% de toda a sua produção. Além desse produto, oferece também frango in natura, cortes de frangos in natura e temperado, miúdos de frangos in natura e temperados, linguiça de frango e um produto exclusivo: Coxa e Sobrecoxa Congeladas Desossadas Temperadas Recheadas. O principal nicho de mercado atendido é o de assadores de carnes, embora também atende mercados, restaurantes, lanchonetes, casas de carnes, profissionais independentes e os próprios consumidores finais.

Figura 1 - Logo da empresa



Fonte: Arquivo da empresa.

Figura 2 - A empresa



Fonte: Arquivo da empresa.

### **1.2.1 Estrutura da Empresa**

A empresa conta com 24 funcionários, divididos informalmente em seis áreas: administrativo, comercial, produção interna, produção externa, fábrica de ração e unidade de grãos. Tanto sua hierarquia quanto a definição dos setores não possuem registros formais. O entendimento se dá pela posição de cada funcionário e pelas relações estabelecidas entre os cargos.

O setor administrativo é composto por três pessoas: o proprietário, seu filho (que também é o encarregado de produção) e uma assistente administrativa. O setor comercial corresponde a um vendedor interno, dois vendedores externos (não são funcionários), uma auxiliar de escritório e dois motoristas que realizam as entregas (quatro funcionários no setor). O setor de produção interna é composto por 11 funcionários registrados como “retalhador de carne” e a produção externa é composta por três funcionários. A fábrica de ração é operada por apenas um colaborador e a unidade de grãos por outros dois.

A hierarquia é bem simples: todos os funcionários dos setores produtivos respondem ao encarregado de produção e todos os demais funcionários respondem diretamente ao proprietário. Porém, por se tratar de uma empresa familiar, os funcionários entendem, por senso comum, poder tratar de todos os assuntos tanto com o pai (proprietário), quanto com o filho (encarregado de produção), o que invalida, de certo modo, essa estrutura hierárquica básica.

### **1.2.2 Planejamento Estratégico na Empresa**

Hoje, a empresa não aplica ferramentas de gestão explicitamente e não desenvolve planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo. Consequentemente, não tem estipulados seus KPI (Key Performance Indicators), nem cronograma de acompanhamento dos resultados, o que resulta na ausência de metas e objetivos bem definidos. Do mesmo modo, não analisa periodicamente seus pontos fortes, fracos, oportunidades e riscos.

Além do mencionado, a empresa opera sem um orçamento periódico pré-determinado, o que a leva a agir sempre em acordo com as necessidades mais urgentes.

Outro ponto deficiente é a falta de definição clara e conhecimento coletivo da missão, da visão, dos valores e das estratégias adotadas pela empresa. Isso pode acarretar em ações desalinhadas entre a empresa, seus colaboradores, seus fornecedores e demais membros do seu Networking.

Não aplicando essas ferramentas de administração, a empresa deixa de aproveitar plenamente sua vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes: produtos de alta qualidade e produtos exclusivos no mercado.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações precisam acompanhar as atualizações que ocorrem no mercado e que as impactam em aspectos tecnológicos, sociais, financeiros e operacionais a fim de se manterem competitivas e saudáveis. Além disso, é muito comum a necessidade de se planejar, juntamente com os fatores mencionados, o seu crescimento e seus demais objetivos internos, particulares de cada empresa. A melhor forma de gerenciar todas essas necessidades é através da aplicação de um planejamento estratégico e da criação de indicadores que façam sentido para cada negócio.

Para as empresas, a elaboração de um planejamento estratégico é uma oportunidade de manter controle e visão sobre o desenvolvimento de ações que objetivem o crescimento e a permanência da empresa num mercado cada vez mais competitivo, com vantagens em relação à concorrência. O planejamento abrange todas as esferas das organizações (tática, estratégica e operacional) e permite que todos os setores se alinhem quanto aos objetivos organizacionais.

Academicamente, este trabalho interessa melhor compreender os conceitos dessa área do conhecimento e integrar à noção teórica a aplicabilidade prática das ferramentas que a compõem, proporcionando consciência das melhorias que ela pode



proporcionar às organizações. Ademais, este trabalho integra os requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Para o âmbito acadêmico, a investigação relacionada ao planejamento estratégico e às melhores práticas organizacionais são de grande valia, pois podem oferecer uma profunda compreensão dos mecanismos que impulsionam o sucesso nas organizações. Ao estudar o planejamento estratégico, os acadêmicos contribuem para a formação de profissionais preparados para enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente corporativo e promover o crescimento sustentável das organizações.

Entende-se que as empresas podem se beneficiar desse conhecimento para garantir sua permanência sustentável no mercado e que a academia pode proporcionar uma base mais sólida para os futuros profissionais de administração. Esse trabalho justifica-se pelo fato de que tanto para as organizações, quanto para a academia, investir em compreender e aplicar esses princípios é um investimento no crescimento e na excelência.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano estratégico eficaz na empresa Frigorífico Atalanta Ltda, com o intuito de otimizar suas operações, aumentar sua competitividade no mercado e assegurar a sustentabilidade e crescimento do negócio a longo prazo.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Transcrever a ideologia da organização;
- Analisar os ambientes interno e externo da empresa;
- Aplicar a metodologia Balanced Scorecard para instituir as estratégias;
- Criar um plano de ação para o primeiro ano de aplicação do planejamento;
- Estabelecer KPIs para monitoramento do sucesso do planejamento.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Caldas (1986 apud Moreira 2004, p. 24),

a pesquisa bibliográfica representa a coleta e armazenagem de dados de entrada para a revisão, processando-se mediante levantamento das publicações existentes sobre o assunto ou problema em estudo, seleção, leitura e fichamento das informações relevantes.

Ainda, segundo o autor, a revisão de literatura como um todo representa uma discussão entre autores e informações produzidas na área de estudo (Moreira, 2004).

Gil (2022) aponta que essa etapa serve para “contextualizar teoricamente o problema e apresentar o estágio atual de conhecimento acerca da questão.” Para tanto, o pesquisador deve ser seletivo ao escolher os materiais de referência, dando preferência aos mais prestigiados e atualizados, considerando que podem existir inúmeras publicações sobre os temas (Sampieri; Collado, 2013).

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Chiavenato (2022, p. 123) diz que “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo ações que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo.”

Segundo Oliveira (2023, p. 17),

planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico deve ser elaborado pelos níveis mais altos da hierarquia das organizações, pois a eles cabe tomar esse tipo de decisão. Todavia, tudo o que for elaborado deve ser amplamente divulgado para os níveis inferiores, para que haja a sinergia necessária a fim de que os objetivos se concretizem. Para que seja mais

fiel à realidade da organização, é importante também consultar membros dos níveis tático e operacional (Andrade, 2016).

Fischmann e Almeida (2018, p. 14) conceituam planejamento estratégico como

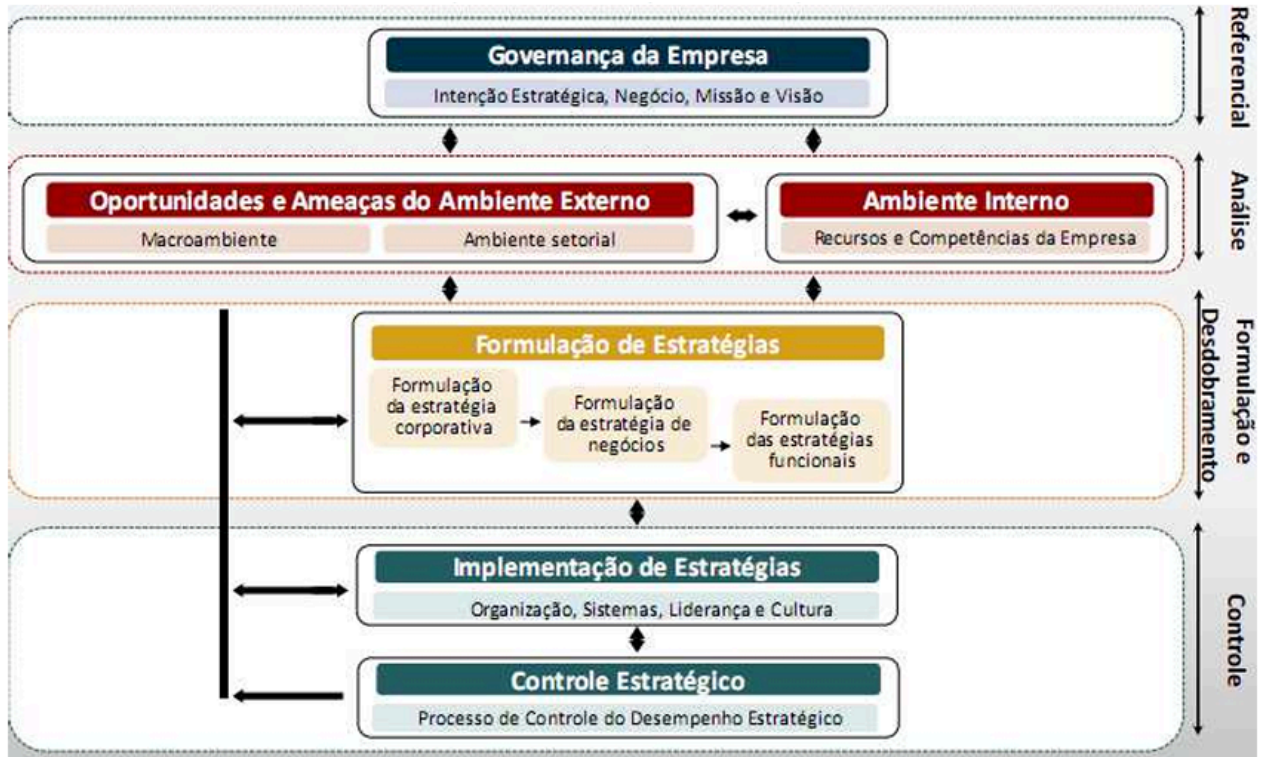
[...] uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e vocação e, por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Ele serve como uma formalização das intenções gerenciais da organização e visa estabelecer um caminho para a concretização dessas intenções. Sua importância se deve, principalmente, à sua abrangência e caráter orientativo. Ao mesmo tempo em que prevê quais decisões serão necessárias de serem tomadas e busca se antever à crises que possam afetar o negócio, ele permite aos gestores fazerem as adequações que as condições momentâneas demandam, não se prendendo à uma rigidez fundamental e, por vezes, nociva (Bateman; Snell, 2012).

Ainda, é importante destacar que as organizações devem fornecer a estrutura e o aparato necessários para a concretização do plano, além de montar cronogramas de acompanhamento da execução das metas e dos objetivos estabelecidos e enfatizar a importância da fidelidade aos princípios do planejamento em questão (Almeida; Oliveira, 2020).

Um importante ponto de partida para a elaboração do planejamento é a definição do negócio. Essa etapa é, muitas vezes, negligenciada pelos gestores, o que acaba fazendo com que o negócio não siga em frente linearmente ao se deparar com distrações, que atrapalham o seu desenvolvimento. Além disso, ter o entendimento claro do negócio possibilita à empresa definir o seu posicionamento diante de agentes internos (como os funcionários) e externos (como o próprio mercado) (Andrade, 2016). Inclusive, “todo negócio deve ter uma missão para cumprir, uma visão do futuro que o norteie e valores que pretende consagrar.” (Chiavenato, 2022, p. 45).

Figura 3 - Modelo de gestão estratégica



Fonte: Mendes (2011)

### 2.1.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é a partida inicial para a elaboração do planejamento. Ele deve buscar responder, através de algumas ferramentas, à pergunta “qual é a real atual situação da empresa, interna e externamente?”. Esse questionamento deve ser respondido com máxima honestidade, pois o seu resultado vai determinar todo o percurso do desenvolvimento do planejamento. Ignorar essa etapa priva os gestores de se prepararem para possíveis crises que afetem o seu negócio, o que pode resultar em situações traumáticas e de difícil recuperação e, conforme as rápidas mudanças no mercado sugerem, nenhuma empresa está imune a esse tipo de situação (Oliveira, 2023).

Nessa etapa, devem ser analisados fatores externos (análise ambiental) e internos (análise organizacional) da empresa. Os fatores externos englobam o macro e o microambiente, nos quais se pode observar questões político-governamentais, tendências do mercado, inovações tecnológicas, situações demográficas e relacionadas

aos recursos naturais. Para fazer essas análises, há inúmeros indicadores disponibilizados por órgãos públicos e pelas mídias. Já na análise interna, devem ser observados os recursos que a organização dispõe: humanos, materiais, tecnológicos, informações, energéticos etc. Além disso, é relevante analisar o histórico da organização, suas competências essenciais e a sua arquitetura organizacional (Chiavenato; Sapiro, 2023).

A aplicação do diagnóstico organizacional permite à empresa várias vantagens estratégicas e competitivas, tais como: identificar os problemas e os classificar quanto à urgência e relevância, analisar suas causas, proporcionar preparo psicológico para esse tipo de demanda, permitir uma reorganização estrutural e funcional do negócio, implementar novas técnicas gerenciais, (re)elaborar instrumentos normativos etc. (Silva, 2010) Ou seja, essa etapa permite à empresa um anteparo para um planejamento mais sólido e sustentável.

#### 2.1.1.1 Ideologia e cultura organizacional

Mendes conceitua a ideologia como “a atmosfera e os atributos que são característicos de cada organização, em termos de como ela lida com seus membros, suas metas e objetivos e seu ambiente.” (2011, p. 22) O autor também aborda a cultura organizacional como “um reflexo da “personalidade” da organização e, de forma análoga à personalidade de um indivíduo, permite-nos prever atitudes e comportamentos”.

Edgar H. Schein e Peter Schein (2022) abordam a cultura como um conjunto de elementos que devem ser observados e percebidos por cada um de maneira diferente: regularidades comportamentais observadas em interações pessoais; clima; rituais e celebrações formais; valores expostos; filosofia formal; normas do grupo; regras do jogo; identidade e autoimagem; habilidades natas; hábitos de pensamento; modelos mentais e paradigmas linguísticos; significados compartilhados; “metáforas raízes” ou símbolos de integração.

Esses são aspectos que proporcionam uma compreensão mais ampla e generalizada da cultura, mas os autores ainda trazem uma definição mais dinâmica de cultura (2022, p. 27):

A cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, conseqüentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas.

Essa aprendizagem acumulada é um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais que acaba sendo subestimado como uma premissa básica e, por fim, deixa de ser percebido.

Chiavenato (2020, p. 75) pontua que

cada organização tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização significa assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros são parte integrante da cultura da organização.

e explica que

a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ela é o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização.

#### 2.1.1.2 Definição do negócio

A definição do negócio está relacionada às decisões tomadas dentro do mercado em que a organização está inserida, buscando oportunidades de sanar dores dos clientes. Andrade (2016, p. 23) diz que “é muito importante que a alta administração faça a pergunta: “qual é o nosso negócio?”, assegurando-se que ela seja cuidadosamente respondida.” E complementa afirmando que (2016, p. 23)

o desenvolvimento desta etapa do processo de planejamento estratégico exige um esforço maior do que simplesmente oferecer produtos e/ou serviços a um determinado mercado, uma vez que uma correta definição do negócio é que irá mostrar os caminhos que a empresa deverá seguir. Isto é, seus dirigentes deverão ter a habilidade para:

a) delimitar um espaço dentro do setor onde a empresa atua com a finalidade de identificar oportunidades de mercado;

b) identificar os tipos de necessidades e/ou desejos que a empresa tem habilidade para satisfazer de forma diferenciada;

c) saber quais são os benefícios que os clientes e/ou usuários esperam obter ao adquirir nossos produtos e/ou serviços;

d) certificar-se de que estará não apenas correspondendo, mas superando as expectativas de seus clientes e/ou usuários;<sup>2</sup> e

e) expressar formalmente uma missão que facilite a definição e o alcance dos objetivos pretendidos.

Mendes (2011, p. 24) ainda reforça que a importância da sua definição correta pode trazer os seguintes benefícios:

1. O negócio ajuda a focar no diferencial competitivo: Para conseguirmos identificar esse diferencial, é preciso responder à pergunta “qual é o nosso negócio?”, não com a ótica do produtor, mas com a percepção do consumidor. É preciso também conhecer os concorrentes atuais e os potenciais e entender o mercado que a empresa vai disputar.

2. O negócio orienta os investimentos: Uma visão clara sobre o negócio permite à empresa investimentos em objetivos que construam diferenciais competitivos percebidos pelo cliente, maximizando o retorno sobre o investimento e se concentrando nos pontos vitais de competitividade.

3. O negócio orienta o marketing: Uma definição clara do negócio permite à organização construir uma imagem perante os clientes, orientando as campanhas publicitárias. A definição da atuação mercadológica, buscando diferenciar-se dos concorrentes, facilita a conquista de novos mercados.

4. O negócio orienta as atitudes e focaliza o treinamento: Cada vez mais estamos sendo bombardeados pelos modismos de novas técnicas e teorias. Para não sermos atingidos pela era pop-management, que acaba colocando a cabeça dos executivos e colaboradores para fora da empresa, preocupados em estarem atualizados e com alta empregabilidade, devemos deixar claro que a empregabilidade é o resultado da capacidade dos profissionais em gerar rentabilidade e crescimento; precisamos trazer as pessoas novamente para dentro da empresa e o treinamento deve estar focado nas necessidades da organização.

5. O negócio orienta o posicionamento estratégico: Não é possível competir em tudo, nenhuma organização tem capital e recursos para ser competitiva em toda cadeia ou em todos os setores e segmentos. É necessário definir claramente qual a estratégia e como serão investidos os nossos escassos recursos, objetivando a maior criação de valor dentro da empresa e aumentando o seu valor de mercado. Nesse sentido, evita a miopia estratégica e facilita o processo de identificação das competências da organização, bem como orienta o

processo de terceirização, concentrando seus talentos na valorização dos aspectos essenciais para a construção de vantagens competitivas.

Chiavenato e Sapiro (2023) trazem a importante consideração de que passado um tempo da definição do negócio, surge a necessidade de revisão dele. Nesse processo, deve ser repensado o mercado de atuação da empresa e os produtos que ela oferece. Essa revisão implica em uma reformulação periódica da missão organizacional e é necessária para assegurar à empresa a capacidade de atuar sobre aquele ambiente considerado.

#### 2.1.1.3 Missão

Chiavenato diz que “a missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado e para o que ele existe.” (2022, p.45). Através dela é definido explicitamente as suas responsabilidades para com os grupos de interesse, pois representa também a forma como a empresa os enxerga. Ela serve para exprimir como a empresa pode sanar alguma deficiência sentida pelo ambiente externo, para além de oferecer um simples produto, logo, deve estar orientada para o exterior da organização e para o futuro. Além disso, deve ser clara e simples, para que haja fácil entendimento (Andrade, 2016).

#### 2.1.2.4 Visão

Mintzberg et al. define a visão organizacional como “uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder” (2010, p.124). Para Oliveira, a visão expressa “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (2023, p. 64). Ela pode ser considerada como a forma que os gestores imaginam o futuro da organização e, a partir dela, pode ser elaborado o trajeto para a sua concretização, por meio da instituição de metas e mensuradores. Se bem comunicada aos parceiros, pode gerar o engajamento necessário para a própria concretização (Andrade, 2016).



### 2.1.1.5 Valores

Os valores são representações dos princípios morais e éticos que regerão o funcionamento da organização, que são importados das convicções pessoais e profissionais de quem ocupa as posições de gestão, propriedade e liderança da instituição e muitas vezes são expressados até mesmo como o seu slogan, a fim de os tornarem elemento da sua marca (Oliveira, 2023). Mais sucintamente, Mintzberg et al. (2010,p. 37) define os valores gerenciais como “as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização”. Em termos mais práticos, “os códigos de conduta ética costumam identificar os comportamentos esperados em termos de cidadania, boas relações com os clientes, atendimento estrito à legislação vigente, prevenção de atos ilegais e clareza absoluta nos negócios” (Chiavenato, 2022, p. 47).

### 2.1.1.6 Análise PESTEL

Abdala (2019, p. 90) diz que a análise PESTEL “é uma ferramenta que auxilia a entender o risco estratégico, pois procura estudar os fatores externos e avaliar como os modelos de negócios terão que evoluir para se adaptar ao ambiente”.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 43),

a estrutura PESTEL [...] fornece uma lista abrangente das influências no possível sucesso ou fracasso das estratégias específicas. PESTEL é o acrônimo de Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal<sup>1</sup> (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Jurídico).

Cada um desses elementos deve ser avaliado no contexto em que a empresa está inserida. Deve-se pensar em questões relacionadas aos papéis dos governos, como incentivos a determinados setores em crescimento/desenvolvimento, aos dados macroeconômicos, aos hábitos de consumo do mercado em questão, ao desenvolvimento de tecnologias para aquele setor, à atuação dos órgãos ambientais e à legislação que se aplica àquele negócio.

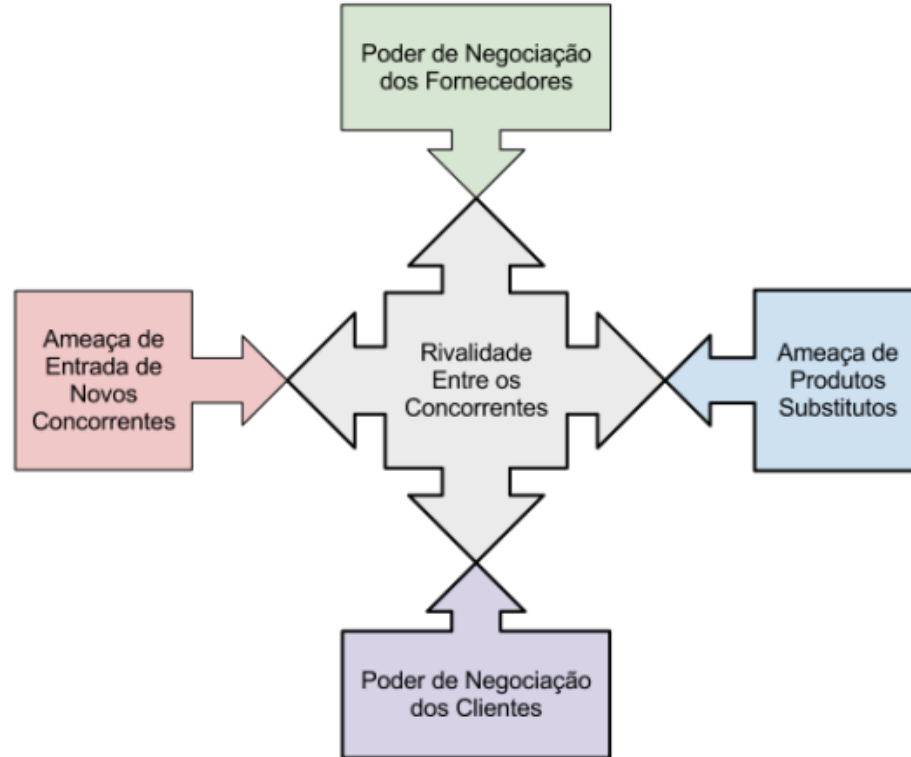
### 2.1.1.7 Cinco Forças de Porter

Michael E. Porter (1979, p. 11) diz que “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição” e acrescenta que “a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente”. À partir dessas premissas, o autor desenvolveu uma ideia de que existem cinco “forças” no mercado às quais os planejadores devem se atentar: rivalidade entre os concorrentes, a força central; o poder de barganha de fornecedores e de clientes e as ameaças de entrada de novos concorrentes no mercado e/ou de produtos substitutos, todas forças que incidem sobre a primeira.

Mintzberg et al. (2010) explica as cinco forças de Porter da seguinte maneira:

- Ameaça de novos participantes: é necessário fazer uma análise de mercado para compreender como determinado segmento está se desenvolvendo, onde se investigam fatores econômicos e de poderio de marcas fortes, a fim de identificar o risco/ a oportunidade da entrada de novos concorrentes;
- Poder de barganha dos fornecedores: fornecedores querem cobrar o valor mais alto possível pelos seus produtos, o que gera uma “luta de poder” entre ele e o cliente. Vence quem tiver mais opções;
- Poder de barganha dos clientes: é a situação inversa do tópico anterior. É importante considerar aqui o volume de compra de cada cliente e as possibilidades de substitutos que esse possa encontrar para determinado produto;
- Ameaça de produtos substitutos: é importante analisar quais produtos disponíveis no mercado podem substituir um outro, mesmo que nem sempre seja tão óbvio;
- Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes: analisar como funciona a rivalidade entre empresas que oferecem produtos concorrentes no mercado e ponderar em quais momentos mais compensa combater e em quais momentos mais convém se aliar contra um “perigo” ainda maior.

Figura 4 - Cinco Forças de Porter



Fonte: Donuz.

#### 2.1.1.8 Matriz SWOT/FOFA

A matriz SWOT é uma ferramenta para análise dos ambientes interno e externo das organizações. Seu nome é um acrônimo, ou seja, cada letra representa um fator analisado: Strength (força), Weaknesses (fraqueza), Opportunity (oportunidade) e Threats (ameaças) - em português, pode ser chamada também de matriz FOFA, seguindo a mesma lógica que em inglês. Essa ferramenta é utilizada para estabelecer uma relação entre os fatores ambientais e os recursos próprios, a fim de se ter uma base mais sólida para elaborar as estratégias (Serra, 2013).

Guazzelli e Xarão (2018, p. 114) contam que

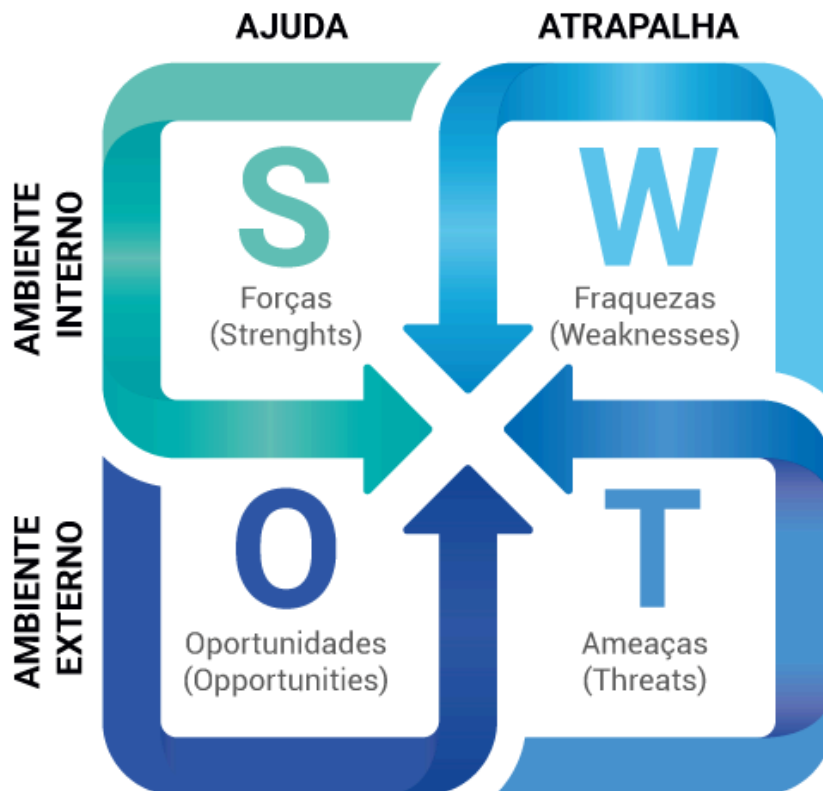
a matriz SWOT surgiu na década de 1960, a partir de debates na escola de administração, onde começou-se a realizar a compatibilização entre as forças e fraquezas de uma empresa, a sua competência distintiva e as oportunidades e ameaças presentes no mercado. Em pouco tempo, a análise SWOT se tornou um dos métodos mais utilizados em investigação social, seja no desenvolvimento de diagnósticos, no estudo organizacional ou na elaboração de planos...

Segundo Andrade (2016), na análise interna são identificados os pontos fortes que são fatores positivos, que representam alguma vantagem para a empresa em comparação com os concorrentes, e os pontos fracos que, em contrapartida, são aspectos desfavoráveis da empresa em relação à sua concorrência. Na análise externa, devem ser identificadas as oportunidades de crescimento e/ou fortalecimento da organização, mas também as potenciais ameaças às quais o negócio está sujeito.

Kuzaqui (2015, p. 41) explica que

a presença de oportunidades e ameaças representam o nível de risco que a empresa deverá assumir durante o seu período de existência. Por fazerem parte do ambiente externo à empresa, são consideradas variáveis incontroláveis, e não têm a possibilidade de interferência direta por parte da companhia. Entretanto, uma empresa bem estruturada, com um bom gerenciamento estratégico, pode superar as ameaças e conseguir aproveitar as oportunidades reconhecidas e identificadas.

Figura 5 - Matriz SWOT



Fonte: SEBRAE (2022)

#### 2.1.1.8.1 Matriz TOWS

Esse modelo de análise ambiental reorganiza as informações levantadas na análise SWOT a fim de traçar paralelos entre os ambientes interno e externo. Aqui, o objetivo é gerar estratégias para combater as fraquezas e inibir as ameaças à partir das forças e das oportunidades identificadas. O resultado dessa análise deve surgir da combinação de Forças e Oportunidades (SO), Forças e Ameaças (ST), Fraquezas e Oportunidades (WO) e Fraquezas e Ameaças (WT) (Paes-de-Souza et al., 2018).

A combinação das forças com as oportunidades vai resultar em “estratégias ofensivas”, que devem responder à pergunta “como as minhas forças podem melhor aproveitar as oportunidades para o negócio?”; a combinação das forças com as ameaças vai resultar em “estratégias confrontativas”, que devem responder à pergunta “como posso utilizar as forças do meu negócio para mitigar as ameaças?”; a combinação das fraquezas com as oportunidades vão gerar as “estratégias defensivas”, que devem responder à pergunta “como posso minimizar as fraquezas do meu negócio aproveitando as oportunidades?”; e, por fim, a combinação das fraquezas com as ameaças vão gerar as “estratégias de reforço”, que devem responder à pergunta “como posso minimizar as fraquezas do negócio para não potencializar as ameaças?” (Blog Abri Minha Empresa, 2024).

#### 2.1.2 Objetivos Estratégicos

Após a etapa do diagnóstico estratégico, onde são transcritas a missão e os valores da empresa e analisados os cenários em que ela se encontra, devem ser estipulados os objetivos da empresa, que, de forma simplista, “podem ser definidos como uma situação futura desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços” (Andrade, 2016, p. 86).

Chiavenato e Sapiro dizem que “os objetivos organizacionais são unidades simbólicas e ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade” (2023, p. 79). O autor ainda explica que a elaboração dos objetivos não é uma coisa

simples, pois eles surgem da interação entre a própria organização e o meio ambiente onde ela se encontra.

Para Oliveira (2023, p. 152), “os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua”. Além disso, devem ser hierárquicos, quantitativos, realistas, consistentes, claros, entendidos e vistos, comunicados, desmembrados em objetivos funcionais, motivadores, utilitários, decisórios e operacionais.

### 2.1.2.1 Linha de visão

Mendes considera a linha de visão uma ferramenta muito útil para evidenciar as etapas necessárias e possíveis para a concretização da visão da organização. Ele explica que (2011, p. 36)

nessa ferramenta, a organização procura deixar claro quais os principais marcos (conquistas) que deseja e/ou necessita para o alcance da sua visão. Os marcos não devem ser confundidos com resultados, eles até podem aparecer na linha de visão se representarem uma mudança de patamar. [...] Os marcos representam superações de desafios necessárias para a concretização da visão estabelecida, servem como referência para acompanhar o desempenho da organização em busca do alcance da sua visão. A ideia é de continuidade, existindo a necessidade de marcos financeiros (consolidação de conquistas) e marcos de investimento (expansão e crescimento).

### 2.1.2.2 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard, abreviado pela sigla BSC, “constitui uma ferramenta administrativa que envolve várias perspectivas diferentes e que devem ser integradas e balanceadas para promover sinergia” (Chiavenato; Sapiro, 2023, p. 233). Essa ferramenta parte do princípio de que os indicadores financeiros, por si só, não refletem a eficácia do planejamento. Então, busca integrar outras três perspectivas à essa primeira: do cliente, dos processos internos e da inovação e aprendizagem.

Andrade e Frazão dizem que “o principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa” (2011, p. 26). Ainda

pontuam que a aplicação dessa ferramenta permite à organização gerenciar o planejamento estratégico sem afetar a competitividade e o resultado financeiro atual. Utilizando o BSC, as organizações conseguem mais facilmente se adaptarem às demandas mercadológicas e sociais que possam incidir sobre elas, promovendo seu próprio crescimento e desenvolvimento.

Para Nunes Filho (2012, p. 35), “o BSC representa um sistema de medição e gestão estratégica baseado em objetivos e medidas que focalizam o desempenho organizacional atual e futuro, são derivados da visão e estratégia da empresa...” O autor explica as quatro perspectivas que devem ser analisadas:

1. Perspectiva financeira: se a aplicação da estratégia está contribuindo para o melhor desempenho financeiro da organização;
2. Perspectiva de clientes: se a estratégia adotada está apresentando índices satisfatórios relacionados à captação e retenção de clientes, que representam uma antecipação de resultados financeiros futuros;
3. Perspectiva de processos internos: esses devem funcionar a fim de melhorar os indicadores quanto à perspectiva de clientes. É importante que a empresa tenha visão para atender às necessidades dos clientes (que talvez nem mesmo eles sejam capazes de identificar); consiga atendê-los eficientemente e ainda oferecer um serviço de pós-venda apropriado;
4. Perspectiva de aprendizagem: deve identificar a estrutura que a empresa demanda para continuar se desenvolvendo, inovando, buscando melhorias e aprendendo.

### 2.1.2.3 Plano de ação

O planejamento estratégico representa um novo estilo de gestão para as empresas. Contudo, para que ele traga resultados efetivos, é necessário desdobrá-lo em planos menores e com instruções mais claras e objetivas de como executá-lo. Essa é a função do plano de ação, que lida com as questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e o curto prazo (Andrade, 2016).

Guazzelli e Xarão (2018, p. 195) enfatizam que

o desenvolvimento do método se relaciona de modo direto ao plano de ação que acompanha todo o desenrolar das atividades desenhadas no planejamento como um todo com vistas a atingir o sucesso esperado. Na aplicação do plano de ação da empresa, utilizam-se algumas ferramentas, que variam de organização para organização e adequam-se melhor quando estão em concordância com a proposta de trabalho a ser desenvolvido e amparado, pois o plano é uma metodologia de escolha para alavancar a eficiência da organização em busca de práticas mais eficazes que direcionem à excelência. Por isso, é normalmente o gestor que decide acerca da aplicação de um ou de outro plano de ação em cada empresa.

Chiavenato e Sapiro (2023) ainda fazem a consideração de que a execução da estratégia é a parte mais difícil e complexa de todo o planejamento, pois ela determina o seu sucesso ou fracasso. Essa etapa implica em algumas mudanças fundamentais da organização, como o posicionamento da liderança, a forma de comunicar e orientar, adequação da estrutura organizacional a fim de atender ao plano, ajustes necessários na cultura organizacional, abertura no estilo de gestão, participação e engajamento das pessoas.

#### 2.1.2.3.1 Metodologia 5W2H

Guazzelli e Xarão (2018, p. 195 a 196) explicam de forma bem completa a metodologia:

Esse método consiste em responder perguntas direcionadas a mapear informações necessárias para que um projeto ou plano alcance êxito e não seja interrompido durante o seu andamento, de modo a proporcionar uma leitura objetiva dele e das suas responsabilidades. A sigla que designa o método (5W2H) se origina dos termos em língua inglesa que indagam acerca de etapas, justificativas, responsabilidade, local, momento, método e custos envolvidos na proposta em questão. Trata-se dos seguintes questionamentos:

What? — O que será feito? (etapas)

Why? — Por que será feito? (justificativas)

Who? — Por quem será feito? (responsabilidade)

Where? — Onde será feito? (local)

When? — Quando será feito? (momento)

How? — Como será feito? (método)

How much? — Quanto custará para fazer? (custo)

Os gestores desempenham uma atuação de suma importância na determinação de todo o escopo de aplicação do 5W2H, pois definem, sozinhos ou de forma colaborativa, os papéis a serem desempenhados no decorrer do



desenvolvimento ao responderem as perguntas que mencionamos antes: quem fará o que, por que o fará e quais serão as consequências disso, quem cumprirá cada tarefa, em qual lugar tudo isso acontecerá, quais serão os prazos para cada atividade, como a tarefa será realizada. A depender de cada projeto, também interessa definir quanto ele custará, aspecto que pode ser estimado por meio de um valor financeiro ou pelo número de horas trabalhadas. O gestor e a sua equipe podem elaborar um cronograma das atividades a serem executadas e, a partir dele, explicar as justificativas para a existência de cada etapa e as respectivas finalidades. Essa postura demonstra transparência e clareza a todos os envolvidos, o que acarreta direcionamento e foco para o colaborador, além da premissa de poder acompanhar os resultados no percurso de todo o processo de trabalho. A importância da ferramenta 5W2H reside no alinhamento entre membros da equipe e gestores e na visualização dos resultados implementados, de modo a reduzir a ociosidade, a baixa produtividade, bem como promover a agilidade e ajustar os prazos à realidade em função da eficiência. Essa ferramenta pode ser elaborada em formato de planilha, que é bastante prático e simples na sua montagem e na visualização geral do estado da organização. Dessa maneira, na contemporaneidade, momento em que muito pesquisamos métodos ágeis e velocidade cada vez maior no acesso a informações, uma simples planilha traz inúmeros benefícios desde que seja desenvolvida de forma adequada e com a clareza e objetividade imbuídas. Todavia, também é necessário atentar às etapas desse método: início, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

A aplicação dessa metodologia para elaboração dos planos de ação apresenta várias vantagens, tais quais: é fácil de ser aplicada e faz sentido para negócios de todos os portes; colabora para com o alinhamento da equipe, pois traz clareza quanto às distribuições de tarefas; ajuda na execução e no controle das atividades da empresa; melhora o processo de tomada de decisões; e aumenta o nível de objetividade dos planos de ação (SEBRAE, 2023).

Figura 6 - Modelo de plano de ação 5W2H

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
<p>O QUE SERÁ FEITO?</p> <p>QUAL É O SEU OBJETIVO?</p> <p>COMO DESCREVER O MELHOR QUE PODE OBTER NESTA SITUAÇÃO?</p>	<p>POR QUE SERÁ FEITO?</p> <p>QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO?</p> <p>O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO?</p> <p>FAZ PARTE DE SUA MISSÃO?</p> <p>VALE A PENA?</p>	<p>ONDE SERÁ FEITO?</p>	<p>POR QUEM SERÁ FEITO?</p> <p>QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO?</p> <p>QUEM DEVE SER AVISADO?</p>	<p>QUANDO SERÁ FEITO?</p> <p>QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS?</p> <p>ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?</p>	<p>COMO SERÁ FEITO?</p> <p>COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS?</p> <p>QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS?</p> <p>O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?</p>	<p>QUANTO CUSTARÁ FAZER?</p> <p>QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?</p>	

Fonte: SEBRAE/SC (2023)

#### 2.1.2.4 Controle e avaliação

Segundo Andrade (2016, p. 128), “o controle, em termos organizacionais, e de maneira muito simples, pode ser definido como a tarefa administrativa cuja finalidade é mensurar e avaliar o desempenho dos membros da organização e adotar as medidas corretivas necessárias.”

Oliveira (2023, p. 260) conceituou o tema dentro da questão do planejamento estratégico da seguinte maneira:

controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Oliveira (2023, p. 267) ainda afirma que o processo de controle e avaliação deve acontecer em quatro fases:

##### A. Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação

Esses padrões são decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, bem como das normas e procedimentos. Portanto, os padrões são a base para a comparação dos resultados desejados.

Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como referirem-se a quantidade, qualidade e tempo.

##### B. Medida dos desempenhos apresentados

O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir utilizando critérios de quantidade, qualidade e tempo.

Esses critérios podem variar entre os executivos, mas uma empresa deve procurar ter homogeneidade e integração entre seus critérios de medição de desempenho, caso contrário o controle do planejamento estratégico – que considera toda a empresa – fica prejudicado.

##### C. Comparação do realizado com o resultado esperado

O resultado dessa comparação pode servir a vários usuários, tais como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários etc. Portanto, devem-se identificar, dentro de um critério de coerência, os vários usuários das comparações estabelecidas.

As comparações podem apresentar algumas situações:

- se o desvio apresentado estiver dentro das “fronteiras do que for esperado”, você não deve preocupar-se;
- se o desvio exceder um pouco as “fronteiras do que era esperado”, você deverá continuar sua ação, mas com alguns ajustes que possibilitem retornar à situação adequada, ou seja, estar dentro da fronteira que delineava o que era esperado ou possível de ser esperado acontecer; e
- se o desvio exceder em muito as “fronteiras do que era esperado”, você deverá interromper as ações até que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas.

#### D. Ações corretivas

Essas ações correspondem às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que você detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

Guazzelli e Xarão (2018, p. 198) propõem a utilização de indicadores-chave para a realização do controle da aplicação do planejamento e explicam que

os indicadores-chave de desempenho (em língua inglesa, key performance indicators, ou KPIs) são ferramentas de gestão que servem para medir e verificar o nível de desempenho e os resultados cruciais para o sucesso atual e futuro de uma organização em termos tático, operacional e estratégico. Esses indicadores-chave primam pela simplicidade e compreensão coletiva no que tange ao juízo de valor do caminho percorrido enquanto correto ou não de acordo com objetivos, missão e visão compartilhados. Tais indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos, conforme a necessidade de cada empresa, e a métrica implementada concentra-se nos pontos fundamentais que precisam ser medidos. Nesse sentido, se a métrica aferida acarreta resultados substanciais, pode tornar-se um indicador-chave de desempenho, pois tais resultados voltam-se à técnica, além de proporcionarem, exclusivamente, subsídios suficientes para que se tome a melhor decisão na busca dos resultados mais positivos possíveis. Portanto, trata-se de um instrumento de comunicação entre a gestão e os colaboradores por meio da apresentação dos resultados alcançados pelo desempenho evidenciado ao longo de um período pré-definido.

Camillis, Ferrari e Ricarte (2018, p. 54) pontuam que os KPI

[...] mensuram o nível de execução de processos e atingimento de objetivos planejados; facilitam a avaliação e identificação de anomalias, concebem caminhos para melhorias que possibilitam a prática do plano; ou seja, auxiliam as organizações desde a definição até a medição do desempenho em direção às metas. Existem alguns KPI mais utilizados e indicados, porém cada empresa pode, de acordo com a sua estratégia, criar os seus. A escolha das métricas mais importantes e da classificação que será seguida dependerá do mercado

em que a empresa está inserida, da sua realidade, do tamanho e da estrutura para realizar as medições e do momento do negócio.

## 2.2 INDÚSTRIA DA CARNE

No Brasil, a produção de produtos cárneos começou de forma doméstica e orgânica, voltada, majoritariamente, para a subsistência. Pouco antes da década de 1930, ocorreu um rápido crescimento da indústria avícola no país, mas apenas na década de 1970 que ela se solidificou, devido, especialmente, à entrada de maquinários de processamento no mercado e à especialização de profissionais no segmento. Nessa mesma época, em Santa Catarina, foi adotado o sistema de Integração Vertical na agricultura - sistema onde a indústria abastece o avicultor com suprimentos, mediante à produção exclusiva. Esse novo modo de produção rapidamente se espalhou pelo país e contribuiu para a consolidação dessa área (De Zen et al., 2014).

A carne de frango é um produto que está regularmente em alta no mercado consumidor. Isso se deve ao fato de ela ter menor custo de produção que as outras carnes e de ela estar presente em todas as culturas. O baixo custo de produção se deve às melhorias genéticas desenvolvidas no século XX. Enquanto na décadas de 1930 era necessário que um frangos consumisse 3,50 kg de alimento para aumentar em 1,00 kg o seu peso e a sua idade de abate era em torno de 105 dias, na década de 2000, era necessário que o frango consumisse apenas 1,80 kg para ter o mesmo aumento de peso e a idade de abate diminuiu para 41 dias (Oliveira, 2011).

No ano de 2023, apenas no Brasil, foram abatidos 6,28 bilhões de cabeças de frango, sendo esse o melhor resultado da série histórica iniciada em 1997. O Paraná foi o estado com maior produção (34,3%), sendo seguido por Santa Catarina (13,4%) e pelo Rio Grande do Sul (12,5%) (IBGE, 2024).

O Brasil é o maior exportador de carne de frango, alcançando 172 países, e o terceiro maior produtor, ficando atrás apenas dos Estados Unidos da América e da China. O país destina cerca de 33% da sua produção ao mercado externo. Em 2023, foi exportado para mais de 9,61 bilhões de dólares, o que representa em torno de cinco

milhões de toneladas (MAPA, 2024). Os três maiores importadores de carne de frango brasileira são a China, o Japão e os Emirados Árabes Unidos (Bueno, 2024).

### 2.2.1 Sistema de Integração Vertical

Esse modelo de produção (integração) permite à empresa integradora (que normalmente, são os frigoríficos) maior coordenação sobre os processos e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva. A relação entre integrador e integrado é, geralmente, estabelecida através de contrato, que dispõe das obrigações de ambas as partes. Compete ao integrador fornecer o pintos de um dia, alimento, medicamentos e assistência técnica ao produtor, e ao integrado compete realizar o serviço de manejo e engorda dos frangos, além de dispor de infraestrutura apropriada para a atividade (Júnior; Giarola, 2020). Ou seja,

é um modelo de “parceria”, organizado pela própria agroindústria, que inicia a partir de um acordo que integra trabalhadores/produtores rurais familiares e a respectiva empresa, na efetivação da garantia da matéria prima para a produção das mercadorias da empresa” (Nogueira; de Jesus, 2013, p. 126).

Nogueira e de Jesus (2013, p. 126) explicam que

para que o pequeno produtor e sua família possam realizar essa atividade, eles têm que contar, em sua propriedade, com as instalações necessárias, como a construção do aviário dentro das normas exigidas pela agroindústria, bem como devem arcar com a compra dos equipamentos necessários para o manejo das aves...

A integração verticalizada representa um custo menor para a indústria porque a permite adquirir muitos produtos na sua forma mais “crua”, sem a adição de valor que incidiria sobre ela em cada etapa de processamento, caso fosse realizado por empresas diferentes. Para o produtor, ela apresenta algumas vantagens e algumas desvantagens. Por um lado, o produtor tem garantia de aquisição de matéria prima, de escoamento da produção e de assistência técnica; por outro, sua produção depende quase que inteiramente do integrador e a saída desse sistema é um processo difícil,

além de que, muitas vezes, a margem de ganho do produtor não é muito grande (Duminelli et al, 2023).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo da ciência é alcançar a veracidade dos fatos, distinguindo-se de outros métodos, que não necessariamente são inválidos para a construção do conhecimento humano. Todavia, através dela, busca-se eliminar (ou amenizar) a subjetividade do autor e obter resultados que se aproximem, principalmente, da objetividade empírica (GIL, 2019).

Portanto, neste capítulo, serão apresentados os métodos aplicados para obtenção de resultados. Será abordado o delineamento da pesquisa, a população e amostra e a coleta e tratamento de dados utilizados a fim de atingir os objetivos do presente trabalho.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A presente pesquisa teve natureza aplicada e foi de caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2019, p. 26), as pesquisas exploratórias “[...] têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” Esse tipo de pesquisa se utiliza da exploração de fontes secundárias e conversas com pessoas que entendam da situação, bem como com envolvidos no problema, a fim de montar um repertório mais completo para ser analisado e então partir para uma busca a uma solução (Marconi; Lakatos, 2022).

A pesquisa descritiva, por outro lado, como o próprio nome sugere, busca descrever o fenômeno material de estudo (Mattar, 2013). Esse tipo de pesquisa busca coletar informações não mensuráveis, mas que possam ampliar a percepção do pesquisador a respeito do objeto de estudo e o possibilitem estabelecer relações entre variáveis mais subjetivas. Comumente, ela está relacionada a um outro objetivo, seja ele explorar ou explicar algum assunto (Gil, 2022).

A pesquisa teve como fundamentos teóricos os estudos bibliográficos e documentais, utilizando-se de pesquisa em livros, revistas, periódicos, atas e documentos das organizações pesquisadas.

O presente trabalho utilizou a abordagem de pesquisa qualitativa, que é um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade” (Cooper; Schindler, 2016, p. 146). Nas pesquisas qualitativas, os resultados são obtidos na forma de descrições verbais. A importância desse método está no entendimento de que uma realidade será melhor compreendida através da perspectiva daqueles que a vivenciam (GIL, 2019).

Marconi e Lakatos (2022, p. 300) dizem que:

Uma pesquisa qualitativa pressupõe o estabelecimento de um ou mais objetivos, a seleção das informações, a realização da pesquisa de campo. Em seguida, constroem-se, se necessário, as hipóteses que se ocuparão da explicação do problema identificado e define-se o campo e tudo o que será preciso para a recolha dos dados. Recolhidos os dados, passa-se à fase de sua análise. Todavia, diferentemente da pesquisa quantitativa, na qualitativa, o processo não é sequencial; o pesquisador avança às fases seguintes, mas constantemente retrocede a fases anteriores, para reformulações, sempre à procura de significados profundos...

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Universo ou População são termos utilizados para se referir a um grupo de elementos que possua ao menos uma característica em comum. A delimitação da população consiste em esclarecer que coisas e/ou pessoas serão pesquisadas e enumerar suas características (Lakatos, 2021). Essa pesquisa teve como população a empresa Frigorífico Atalanta LTDA.

Amostra é um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.” (Gil, 2019, p. 101). Este trabalho foi desenvolvido com base em uma amostra não probabilística, o que significa que os componentes da população não foram avaliados com base em elementos matemáticos ou estatísticos, mas com base em critérios definidos pelo pesquisador (Gil, 2019).

O tipo de amostragem empregado foi por conveniência, em que “os elementos são selecionados por estarem mais disponíveis para participar do estudo” (Gil, 2019, p.



105). Nessa modalidade, o pesquisador faz uso de informações a que tem acesso e assume que elas possam representar o universo (Gil, 2019). A amostra utilizada para a elaboração dessa pesquisa foram os sócios-proprietários da empresa e documentos de toda natureza a que se teve acesso.

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados para pesquisas com abordagem qualitativa não é linear e sequencial, mas interativa e recorrente. A simples observação de um ambiente ou documento já pode ser considerada como parte do processo, pelo fato de ali serem coletadas e analisadas informações que podem compôr o resultado da pesquisa, logo, a coleta e a análise de dados são atividades desenvolvidas paralelamente (Sampieri et al, 2013).

Para a elaboração da presente pesquisa, foram coletados dados a partir de entrevistas semiestruturadas com os sócios-proprietários da empresa, que também desempenham o papel de gestores, e em documentos a que o pesquisador tenha acesso.

Segundo Gil (2019, p. 128), entrevista semiestruturada “tipicamente refere-se às entrevistas abertas, em que as perguntas são previamente estabelecidas, mas não são oferecidas alternativas de resposta. Os entrevistadores podem respondê-las livremente.” Esse tipo de entrevista permite ao entrevistador melhor explorar o entrevistado como fonte de informação, através da adequação das entrevistas ao seu perfil (Gil, 2019).

Severino (2017, p. 131) diz que na pesquisa documental

tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

Quanto ao tratamento de dados: o material coletado foi analisado a fim de identificar questões estruturais, táticas, estratégicas e operacionais que podem ser exploradas e desenvolvidas através da aplicação de ferramentas de gestão e planejamento estratégicos, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e potencial competitivo.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISES**

### **4.1 IDEOLOGIA**

Para iniciar a etapa de análise estratégica do empreendimento, é fundamental compreender os princípios que regem o seu funcionamento. A ideologia representa a interpretação que os gestores realizam sobre a empresa e como esta influencia na sua forma de gerir o negócio.

#### **4.1.1 Missão, Visão e Valores**

Foram realizadas reuniões com os proprietários da empresa, onde foram apresentados os conceitos teóricos de missão, visão e valores, a fim de que eles pudessem compreender o que seria feito e a importância dessa etapa para fundamentar todo o desenvolvimento do trabalho. Após essa apresentação, foi dado a cada um, individualmente, a missão de transcrever o que compreende ser a missão da empresa, quais valores regem a sua forma de trabalhar e preza em suas relações profissionais e o que almeja para a empresa em um período de cinco anos.

Sobre a missão da empresa, os dois responderam em comum: garantir a qualidade do produto e promover a empregabilidade das pessoas/ o desenvolvimento regional (o segundo como consequência do primeiro).

Sobre a visão que projetam para um período de cinco anos, o sócio 01 citou “renovação” tecnológica e de gerenciamento, enquanto o sócio 02 abordou agregação de valor aos produtos e reforçou a qualidade dele como uma prioridade.

Quanto aos valores, o único abordado em comum pelos proprietários foi “transparência”. Todavia, os outros exprimem sentidos similares: ética e honestidade, responsabilidade e qualidade, empatia e simplicidade.

A partir das respostas dos sócios e inspirado nas expressões de ideologia de outras organizações, foram elaboradas a missão, a visão e os valores para a empresa.

Quadro 1 - Ideologia

	MISSÃO	VISÃO	VALORES
<b>Sócio 01</b>	Garantir qualidade e eficiência nos seus produtos e serviços, crescimento e desenvolvimento local regional, responsabilidade ambiental e pessoal.	"Um frigorífico renovado com tecnologia e incremento de linhas de produtos, com renovação da gestão sem perder a sua essência."	Transparência, ética, responsabilidade e empatia.
<b>Sócio 02</b>	Produzir carne de primeira qualidade para os clientes e dar emprego às pessoas, com trabalho honesto.	"Eu vejo a empresa Frigorífico Atalanta nos próximos cinco a 10 anos evoluindo e agregando valores nos produtos com mais qualidade e praticidade."	Qualidade, honestidade, simplicidade, transparência e evolução.
<b>Autor</b>	Fornecer alimento de alta qualidade e praticidade para o consumidor comum, além de colaborar para com a promoção do desenvolvimento regional.	Ser referência em carne de frango no estado de Santa Catarina graças à sua qualidade e apresentar constante aprimoramento tecnológico	Comprometimento, honestidade, transparência, lealdade e resiliência.

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.1.2 Negócio Míope

Criação de frangos para corte; Comércio atacadista de aves vivas; Fabricação de produtos de carne; Comércio varejista de animais vivos; Transporte rodoviário de carga.

#### 4.1.3 Negócio Estratégico

Proporcionar alimentação de alta qualidade e praticidade à população catarinense.

### 4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

#### 4.2.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta que visa coletar informações sobre o ambiente externo das empresas, sem apresentar julgamentos das informações coletadas. Para elaborar a análise, são coletadas informações de cunho oficial, publicadas por algum meio de comunicação, e outras de conhecimento empírico do autor e dos sócios da empresa, baseado nas reuniões realizadas.

#### 4.2.1.1 Político

O cenário político onde a empresa está inserida é composto por muitos elementos que podem impulsionar o seu desenvolvimento. Um exemplo disso é o fato de que a reforma tributária prevê a isenção de impostos para carnes, incluindo-a como item da cesta básica, ou seja, todos os produtos que a empresa comercializa serão (positivamente) impactados por essa medida, que tende a estimular o consumo desse tipo de alimento.

Além disso, o Brasil é o maior exportador de carne de frango do mundo e o terceiro maior produtor. Hoje, cerca de 33% da produção no país é destinada para o mercado externo. Para poder realizar esse tipo de operação, é necessário estar inscrito no Serviço de Inspeção Federal, o que não é o caso da empresa Frigorífico Atalanta. Todavia, o grande volume de carne de frango exportada abre espaço para o crescimento da empresa no mercado interno, uma vez que, tendo menor oferta dos grandes produtores na região, o ambiente se torna mais competitivo para frigoríficos menores, que têm custos de produção mais elevados.

Na esfera de Santa Catarina, foi constatado que também há muitos incentivos que viabilizam o desenvolvimento da empresa: a Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina concede o benefício de crédito presumido para empresas do Lucro Real e do Lucro Presumido, o que pode gerar uma diminuição expressiva no valor dos impostos pagos pela empresa quando ela for contemplada pelo programa; o governo do estado conseguiu recursos para investir em infraestrutura, através do programa Estrada Boa, o que facilita a questão logística da empresa; e o setor industrial no estado vem crescendo o dobro que a média nacional em 2024, o que mostra a eficácia dos recursos apresentados.

#### 4.2.1.2 Econômico

O estado de Santa Catarina ocupa a segunda posição no ranking nacional de competitividade, onde são avaliados aspectos como infraestrutura, sustentabilidade social, solidez fiscal, capital humano, potencial de mercado e inovação. Esse posicionamento tende a ser favorável para a empresa pelo fato de o ambiente onde ela está inserida ser propício para o seu crescimento e aprimoramento multidimensionalmente.

No primeiro semestre de 2024, a carne de frango exportada do estado de Santa Catarina correspondeu a 22,3% da quantidade e a 23,5% da receita nacional, além de apresentar crescimento em relação ao ano anterior. Esses dados explicitam a força da indústria frigorífica, especialmente produtora de carne de frango, no estado. Devido à tamanha relevância para a economia nacional, pressupõe-se que as políticas tenderão a proporcionar sempre o fortalecimento do setor. Além disso, como já mencionado no tópico anterior, a facilidade de exportação da produção catarinense colabora para com o fortalecimento de pequenas e médias empresas no mercado interno.

Por outro lado, alguns pontos que geram insatisfação para a empresa são: a carga tributária no Brasil está em 32,44%, o país chegou a atingir o dobro do limite máximo de inflação (com base na meta) no ano de 2024 e a variação no câmbio vêm sendo desfavorável para quem precisa importar produtos. Esse último não é exatamente o caso da empresa, mas impacta no seu poder de compra, especialmente de maquinários com novas tecnologias.

#### 4.2.1.3 Social

O estado de Santa Catarina vem apresentando um crescimento populacional na última década, possui o menor índice de desemprego do Brasil (3,2%) e o IDH catarinense em 2021 foi de 0,792, sendo o terceiro maior no país. O aumento populacional se deve, principalmente, à imigração de pessoas de outros estados, que se sentiram atraídas pelos altos índices de desenvolvimento e pelas oportunidades que

de trabalho que acompanham o crescimento da indústria, e de outros países, como a Venezuela e o Haiti, que passaram por situações complicadas relacionadas à política e às questões naturais, respectivamente. O alto índice de empregabilidade e o alto IDH refletem uma boa absorção do fluxo migratório pela região. Isso pode ser interpretado como: cenário de alta competitividade pela disponibilidade de mão de obra.

Ao mesmo tempo, significa um aumento no número de possíveis consumidores dos produtos que a empresa oferta, uma vez que essa atenda apenas algumas regiões do estado. Os hábitos alimentares dos migrantes da última década certamente apresentam diferenças em relação aos dos que já ocupam o estado a mais tempo, principalmente pelo fato de que esses são majoritariamente descendentes imigrantes europeus, especialmente alemães, italianos, portugueses e poloneses. Além disso, essas culturas são reverenciadas na região.

Além dessa mudança de hábito, vale mencionar os movimentos que pregam mudanças nos hábitos alimentares em todo o ocidente, como: o consumo de alimentos orgânicos, o vegetarianismo, o veganismo, gluten free etc. Todos esses têm em comum o fato de incentivarem alimentos diferentes dos produzidos pela empresa.

Voltando às informações do primeiro parágrafo: o alto IDH, refletindo o crescimento da renda na região, significa aumento do poder aquisitivo da população. Isso pode ser interpretado como uma possibilidade de se manter no mercado por quesitos como a qualidade e a praticidade do produto mesmo em momentos em que outras empresas possam oferecer produtos similares por preços muito mais baixos.

#### 4.2.1.4 Tecnológico

Hoje, existem muitas tecnologias que visam, principalmente, a automação dos processos industriais e a redução de custos, erros e dependência da mão de obra. Na indústria frigorífica, praticamente todos os processos podem ser realizados por máquinas e apenas averiguados/inspecionados por humanos: sangria, depenagem, evisceração, cortes, embalagem etc. Essa modernização demanda, naturalmente, um investimento alto e uma estrutura preparada para acomodá-la. Esse ainda não é o caso da empresa Frigorífico Atalanta, porém, há muitas segmentações dessas automações

que podem ser adotadas a fim de viabilizar alguns processos mais específicos. Além disso, é claro, pode se tornar uma meta para um futuro mais distante.

No setor administrativo também há uma gama de tecnologias que informatiza os processos e o fluxo de informações. Essas tecnologias atendem às necessidades mais específicas ou integram todas as informações que a empresa desejar, gerando dados e relatórios completos para acompanhamento do planejamento. Hoje a empresa conta apenas com um sistema fiscal, para emissão de notas fiscais e controle de estoques (e não atende às necessidades dela), um sistema de controle de ponto dos funcionários e planilhas compartilhadas através servidor.

Em outra ponta da empresa, as granjas integradas também funcionam em um esquema mais rudimentar. Todas elas possuem automação da distribuição de alimentos para as aves, mas a tecnologia delas se limita a isso. Atualmente, existem tecnologias que permitem fazer um monitoramento da criação dos frangos de forma altamente computadorizada, reduzindo a necessidade de mão de obra e os riscos de perda da atividade, enquanto preza pelo bem estar dos animais e alto rendimento de conversão nutricional. Além disso, é importante mencionar que a genética dos frangos atingiu um ápice em que é possível retirá-los para abate com 40 dias de vida, aumentando o fluxo da produção e reduzindo os custos para os consumidores.

#### 4.2.1.5 Ambiental

As constantes notícias sobre a situação climática em todo o mundo gera nas pessoas a preocupação sobre o futuro do planeta e da qualidade de vida humana. Isso reflete nos hábitos de consumo da população, na procura por empresas social e ambientalmente responsáveis. Nessa questão, entram as práticas de ESG e a meta de produzir mais sem causar mais danos ao planeta. Esse tema é um tópico emergente em administração e pode ser decisivo na percepção popular da empresa. A empresa Frigorífico Atalanta não possui programas específicos de ESG, mas está em acordo com a legislação ambiental vigente.

Um processo que causa relevantes impactos ao meio ambiente é a geração de energia elétrica de diferentes fontes. A empresa apresenta um gasto energético alto e,



a fim de fazer uso do incentivo oferecido pelo governo de Santa Catarina e visando cooperar para com a redução de danos ambientais, além de economizar dinheiro, a empresa possui uma usina solar.

Um aspecto que impacta diretamente a empresa são as catástrofes climáticas que ocorrem no estado de Santa Catarina. As enchentes que ocorreram, especialmente, nos anos de 2022 e 2023 afetaram consideravelmente a logística da empresa. O escoamento da produção ficou comprometido e, considerando que a empresa lida com abate de animais, isso resultou em grandes dificuldades para armazenamento da produção e controle de estoque.

#### 4.2.1.6 Legal

No âmbito legal, a empresa precisa balancear quatro frentes: regulamentações sanitárias, ambientais, legislação trabalhista e tributária.

Como a empresa produz alimento, precisa de um selo que a autoriza a participar do mercado. Portanto, está inscrita no Serviço de Inspeção Estadual (SIE) e precisa atender à regulamentação sanitária, que visa preservar a qualidade do produto e a saúde pública. O SIE é um departamento da Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC). Boa parte da legislação que a empresa deve atender nesse sentido é instituída pelo Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) e diz respeito aos procedimentos que ela deve adotar para fabricação dos produtos e da documentação que deve apresentar para comprová-los, como a portaria 210 do MAPA e as Instruções Normativas (IN).

Como em todo o setor industrial, há geração de resíduos, que devem ser descartados corretamente. Nesse caso, entra a legislação ambiental para estipular parâmetros de monitoramento dessa geração. A licença ambiental da empresa é concedida pelo Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina (IMA) e tem validade de 48 meses, com condicionantes que devem ser acompanhadas periodicamente.

A legislação trabalhista em questão é a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as Convenções Coletivas de Trabalho (CCT) do Sindicarne, sindicato da categoria, e do Sintrol, pelo fato de a empresa ter motoristas que realizam as entregas

e as Normas Regulamentadoras (NR). Além disso, há a possibilidade de a empresa aderir a programas de benefícios para os funcionários, como o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), que visa garantir a segurança alimentar dos trabalhadores, e se beneficiar fiscalmente. Nesse caso, haverá regulamentações específicas para cada programa.

Quadro 2 - Análise PESTEL

P	E	S	T	E	L
Incentivos governamentais	Varição do preço das commodities	Mudanças nos hábitos de consumo	Genética desenvolvida (melhoramento)	Sustentabilidade e impacto ambiental	Regulamentação sanitária
Política de exportação	Custo de produção e mão de obra	Poder de compra dos consumidores	Granja inteligente	Catástrofes ambientais em SC	Regulamentação ambiental
	Mercado consumidor regional	Alta empregabilidade de	Automação dos processos industriais		Legislação trabalhista
			Softwares empresariais ERP		

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.2 Análise das Cinco Forças de Porter

Para complementar a análise externa da empresa, foi aplicada a metodologia proposta por Michael Porter (1979), onde são investigadas as cinco “forças” que atuam sobre os mercados: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos. Essa etapa foi desenvolvida no formato de *brainstorming* a partir de informações coletadas na internet combinadas com outras que foram adquiridas com a experiência dos gestores e do autor.

- **Rivalidade entre os concorrentes:** foi averiguado que existem marcas fortes no mercado atendido pela empresa, como Seara, C.Vale, Macedo, Languiru e Frangos Morgana e que essas são empresas de porte maior e,

consequentemente, oferecem preços mais competitivos. Todavia, muitos clientes prezam pela qualidade e pela praticidade do produto oferecido pelo Frigorífico Atalanta mais que pelo preço de aquisição das mercadorias oferecidas por essas outras marcas. É importante considerar também que o produto que as empresas citadas disponibilizam no mercado não é exatamente o mesmo que o da empresa analisada. Com exceção da temporada de natal, onde é comercializado o “Frango Natalino”, nenhuma delas fornece regularmente frango congelado temperado e recheado. Há também frigoríficos menores no estado, como o Frangos Tais, de Salete, e o Abatedouro de Aves Timbé, de Tijuca, que atuam mais como parceiros que como concorrentes e não apresentam risco expressivo. Além disso, a força de cada concorrente não necessariamente vai ser igual em todas as regiões atendidas pela empresa;

- **Poder de barganha dos fornecedores:** a maior parte dos fornecedores possui pequeno poder de barganha, pois todos os produtos consumidos pela empresa são de fácil acesso e possuem preços semelhantes (cada categoria). Esses produtos são: pintos de um dia, carcaças de frango congeladas, moela congelada, temperos e condimentos, sal refinado, farinha de trigo, ovos, embalagens, EPIs, uniformes e produtos de limpeza. O que determina a decisão de compra para alguns é a qualidade do produto e do atendimento e para outros é a variação de preço. Porém, a empresa depende de fornecedores específicos quando se trata da mão de obra para criação dos frangos. Para garantir mais segurança a ambas as partes, são firmados contratos de parceria avícola onde fica determinado que os granjeiros produzirão exclusivamente para a empresa Frigorífico Atalanta. Hoje, seis granjeiros são contratados pela empresa para realizar esse serviço e cada um possui um galpão para criação das aves;
- **Poder de barganha dos clientes:** todos os produtos apresentam baixo poder de barganha por parte dos clientes. O produto principal da empresa,

Frango Congelado Temperado Recheado, não é oferecido pelos concorrentes e os demais produtos possuem uma demanda relativamente alta para a capacidade de produção da empresa. Quando se trata das vísceras, essa relação é ainda mais favorável para a empresa Frigorífico Atalanta, pois há uma certa dificuldade dos clientes em encontrar esse produto em grande volume na região;

- **Ameaça de novos entrantes:** ficou constatado que o investimento para entrar no mercado frigorífico é alto e o processo burocrático é outro dificultador, logo, pode-se dizer que a ameaça é alta para novos entrantes;
- **Ameaça de produtos substitutos:** as mudanças de hábitos alimentares podem futuramente impactar o desempenho da empresa, pelo fato de o principal produto comercializado ser à base de carne e conter trigo em sua composição (automaticamente, contém glúten). Nesse caso, o crescimento do mercado de produtos veganos e vegetarianos podem expressar alguma ameaça. As variações de preços e da valorização dos diferentes tipos de carne podem afetar o consumo e a comercialização da carne de frango, então frigoríficos que comercializam outras proteínas também podem representar, em algum nível, ameaça à empresa. E a diminuição generalizada das famílias e das porções consumidas por refeição podem demandar um produto que substitua o carro-chefe da empresa, além da preferência por porções mais baratas, como a lingüicinha e outros processados (empanado, nuggets, salsicha etc.).

Quadro 3 - Análise das Cinco Forças de Porter

Rivalidade entre concorrentes	Poder de barganha dos fornecedores	Poder de barganha dos clientes	Ameaça de novos entrantes	Ameaça de produtos substitutos
Marcas fortes	Variação nos preços de insumos e matérias-primas	Produto diferenciado	Altos investimentos iniciais	Mudanças dos hábitos alimentares
Frigoríficos com maior capacidade produtiva oferecem produtos com preços muito competitivos	Dependência dos granjeiros parceiros	Demanda alta em relação à capacidade produtiva	Burocracia densa para o setor industrial	Produtos mais baratos
Muitos clientes prezam pela qualidade e pela praticidade do produto mais que pelo preço de aquisição		Dificuldade em encontrar no mercado (vísceras)		Porções menores

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.3 Análise SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta que possibilita classificar as informações coletadas anteriormente como oportunidades ou ameaças, considerando-se o ambiente externo, ou ainda como forças ou fraquezas as informações fornecidas em paralelo sobre o ambiente interno. Essa etapa permite fazer uma visualização global da organização.

Como forças, foram selecionadas as seguintes informações: o carro-chefe da empresa é um produto exclusivo no mercado; os fornecedores possuem baixo poder de barganha sobre a empresa, devido ao fácil acesso à matéria-prima e aos insumos e aos preços competitivos; os clientes também possuem baixo poder de barganha, especialmente, pelo fato mencionado há pouco (exclusividade do produto) e pela demanda relativamente alta em relação à atual capacidade produtiva da empresa; o fato de muitos clientes darem prioridade aos produtos da empresa e não aos concorrentes, reconhecendo a sua qualidade e praticidade.

Além dessas informações obtidas nas etapas anteriores, deve ser considerado também que a empresa possui mão de obra qualificada para o setor administrativo, onde há duas funcionárias com ensino superior e mais um funcionário em etapa de conclusão; que o setor de produção não demanda mão de obra qualificada, por contemplar apenas atividades mais simples e que não exigem muito tempo para aprendizagem, facilitando a contratação de novos funcionários; que a empresa possui uma frota de veículos para distribuição de mercadorias (duas unidades) e outra para serviços internos, como buscar as aves nas granjas (outras duas unidades); que o gestor possui conhecimento de mercado e vem driblando adversidades há mais de 20 anos; e que a empresa possui uma usina solar que contempla 420 placas com capacidade de produzir até 330 watts ao dia cada.

As fraquezas identificadas foram: a empresa ainda conta com uma tecnologia industrial mais primitiva e depende muito da mão de obra humana, o que implica em uma chance maior de erros e desfalques; ainda nesse sentido, embora não seja devidamente calculada, é percebida uma alta rotatividade de funcionários, principalmente dos contratados mais recentemente; a empresa não possui um sistema de gerenciamento das informações para auxiliar nas tomadas de decisões e depende muito de arquivos “soltos”, não conseguindo integrar e relacionar as informações para ter mais assertividade; não possui declaradamente práticas de sustentabilidade que possam gerar reconhecimento; e conta com apenas seis granjeiros, cada um com apenas um galpão, para fornecimento de frangos, o que gera uma certa dependência desses parceiros e da qualidade dos seus serviços.

Além disso, foi constatado que a empresa não possui muito controle sobre a logística de distribuição dos seus produtos, não conhece o custo que ela gera e não garante a pontualidade das entregas; não possui um gerenciamento de estoques eficaz, que possa assegurar uma movimentação saudável e eliminar o risco de perdas (ainda mais que se trata de uma empresa cujos produtos são perecíveis); outros limitadores são a falta de espaço físico para expansão, considerando que ela está localizada em um terreno de relevo montanhoso, e de produção por falta de mão de obra; a empresa não possui solidez financeira e depende do capital de giro para operar; a marca ainda está consolidada em um espaço muito pequeno, no sentido de que a empresa não

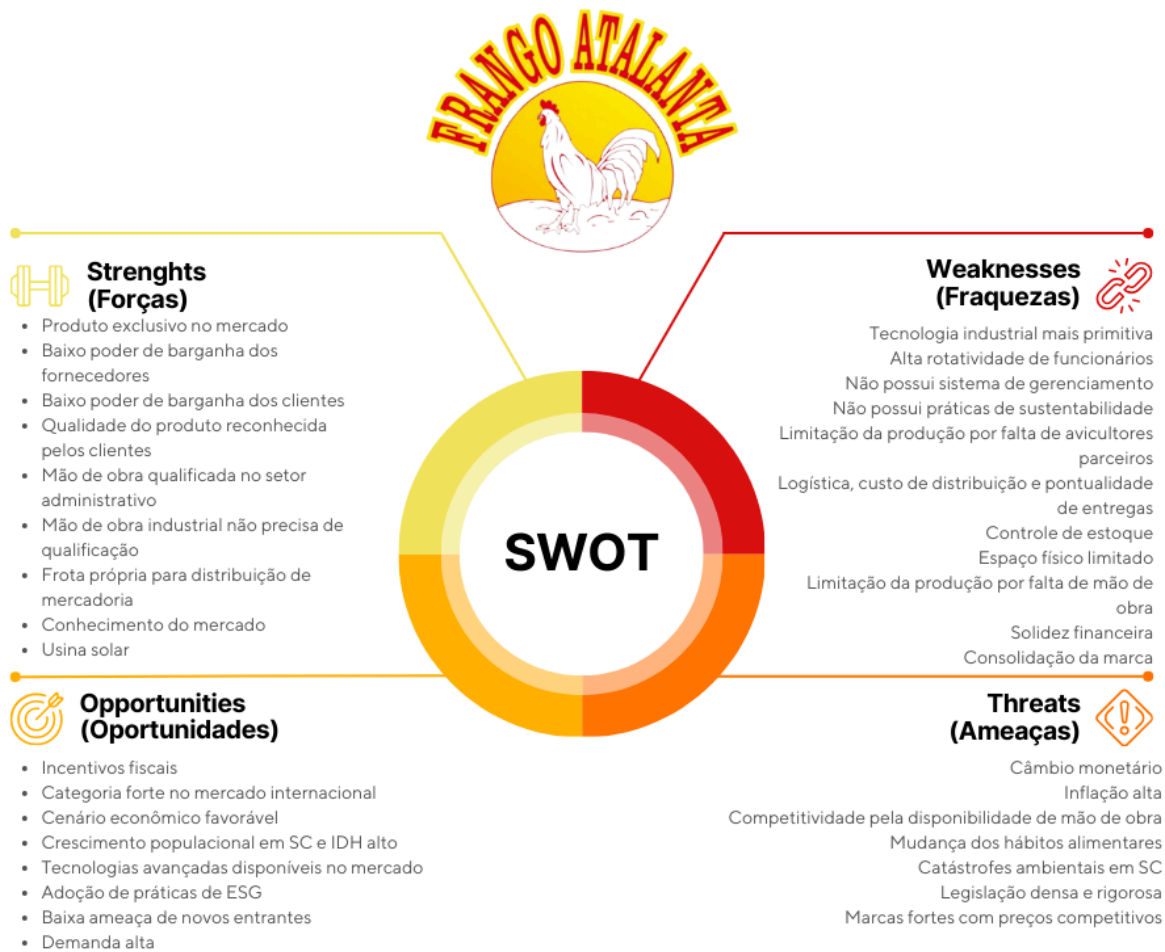
teme nos ambientes onde ela já opera, mas encontra grande dificuldade para penetrar novos mercados.

As oportunidades são: incentivos fiscais vindos tanto da esfera federal, como estadual, o que torna o produto mais acessível ao consumidor e competitivo no mercado regional; a categoria (frangos de corte) possui força no mercado internacional (exportação), o que demanda praticamente um terço da produção do estado de Santa Catarina, o que também abre mais espaço para o fortalecimento de pequenas e médias empresas no mercado interno; o cenário econômico na região é favorável ao crescimento de empresas tanto pela questão dos incentivos (conforme mencionado), quanto pelo poder aquisitivo da população, que apresenta dados bastante satisfatórios; o crescimento populacional no estado de Santa Catarina que representa maior disponibilidade de mão de obra e aumento do mercado consumidor; existem tecnologias avançadas de automação industrial e de sistemas de informações disponíveis e acessíveis no mercado; o crescimento da visibilidade das práticas de ESG que podem ser incorporadas à cultura organizacional; também há baixa ameaça de novos entrantes no mercado devido à burocracia densa e aos altos investimentos iniciais; e a empresa está num ano de demanda excepcionalmente alta, o que representa baixos estoques e alto giro de capital.

E as seguintes ameaças foram detectadas: a variação cambial não têm favorecido o mercado importador (como o de tecnologias e peças para maquinário), o que resulta em um preço de aquisição de novos equipamentos relativamente alto; a inflação no Brasil apresenta grandes oscilações e chegou a atingir mais que o dobro previsto para 2024, ou seja, há muita variação nos preços de aquisição de mercadorias como insumos e matéria prima; embora haja uma oferta expressiva de mão de obra na região onde a empresa está instalada, a competitividade por ela também deve ser pontuada, resultando em uma mão de obra mais cara e menos qualificada; as perspectivas de mudanças dos hábitos alimentares, como a exclusão de carne da dieta, a preferência por alimentos mais processados, por porções menores e mais baratas, também podem em algum nível representar uma ameaça para a empresa; as catástrofes ambientais que vêm ocorrendo sempre mais frequentemente no Brasil representam tanto um maior fluxo de circulação de mercadoria nas regiões atendidas

pela empresa, resultado em maior competitividade e, especialmente as calamidade que ocorrem em Santa Catarina, costumam representar problemas logísticos e de escoamento da produção para a empresa; as várias faces da legislação que são densas para o setor e que podem resultar em prejuízos consideráveis para a empresa se não forem seguidas com rigor, seja por negligência ou por descuido; e a presença de marcas fortes na região atendida.

Figura 7 - Análise SWOT



Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.3.1 SWOT cruzada/Matriz TOWS

A análise SWOT reúne informações de grande valia para a elaboração do planejamento estratégico e uma forma de melhor aproveitá-las é relacioná-las entre si



para então criar as estratégias - ações que tornam a visão realidade. Esse cruzamento de informações é feito em quatro subseções, onde as estratégias são classificadas como: ofensivas; defensivas, confrontativas; e de reforço.

#### 4.2.3.1.1 Estratégias ofensivas

As estratégias ofensivas são criadas a partir das combinações das oportunidades com as forças. Aqui, o objetivo é utilizar elementos do ambiente interno para melhor aproveitar os do ambiente externo da empresa.

Quadro 4 - Estratégias ofensivas

<b>Estratégias que aproveitam os pontos fortes para explorar as oportunidades</b>			
Oportunidade	X	Força	Estratégia
Demanda alta	X	Baixo poder de barganha dos fornecedores	Aumentar a margem de lucro da empresa
Crescimento populacional em SC e IDH alto no mercado	X	Qualidade do produto reconhecida pelos clientes/produto exclusivo no mercado	Aumentar a participação no mercado regional através do marketing
Tecnologias avançadas disponíveis no mercado	X	Mão de obra qualificada no setor administrativo	Treinamento da equipe administrativa para utilização de ferramentas mais abrangentes
Baixa ameaça de novos entrantes	X	Conhecimento do mercado	Expandir as operações da empresa

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.3.1.2 Estratégias defensivas

Nesse quadro, é investigado como as oportunidades podem eliminar as fraquezas da empresa. Ou seja, o que está disponível no ambiente externo e pode solucionar problemas internos da organização.

Quadro 5 - Estratégias defensivas

<b>Estratégias que minimizem as fraquezas, aproveitando as oportunidades</b>			
Fraqueza	X	Oportunidade	Estratégia
Tecnologia industrial mais primitiva	X	Tecnologias avançadas disponíveis no mercado	Aquisição de máquinas para automatizar a produção
Alta rotatividade de funcionários	X	Adoção de práticas de ESG	Implementar políticas ESG para reduzir o risco da rotatividade, criando um ambiente de trabalho mais atraente e sustentável.
Não possui sistema de gerenciamento	X	Tecnologias avançadas disponíveis no mercado	Adquirir sistema de ERP que abranja a integração vertical
Não possui práticas de sustentabilidade	X	Baixa ameaça de novos entrantes	Aproveitar o fato de haver poucos concorrentes do produto exclusivo para implementar práticas ESG melhorando a reputação da Marca
Limitação da produção por falta de avicultores parceiros	X	Cenário econômico favorável	Projeto de ampliação das parcerias com avicultores
Logística, custo de distribuição e pontualidade de entregas	X	Tecnologias avançadas disponíveis no mercado	Integrar tecnologias de logística à frota
Solidez financeira	X	Demanda alta	Assessoria para organização do departamento financeiro

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.3.1.3 Estratégias confrontativas

Estratégias confrontativas são geradas após o cruzamento de forças com ameaças, a fim de compreender como a primeira pode amenizar a segunda e reduzir o seu impacto na empresa.

Quadro 6 - Estratégias confrontativas

<b>Estratégias que utilizam as forças para mitigar as ameaças</b>			
Força	X	Ameaça	Estratégia
Produto exclusivo no mercado	X	Mudança dos hábitos alimentares	Criar programa de fidelização do nicho de mercado codependente do produto
Mão de obra industrial não precisa de qualificação	X	Competitividade pela disponibilidade de mão de obra	Elaborar plano de cargos e salários
Baixo poder de barganha do fornecedores	X	Inflação alta	Minimizar os custos e altas de inflação com boas negociações
Qualidade do produto reconhecida pelos clientes	X	Marcas fortes com preços competitivos	Publicidade focada no diferencial do produto e embasada em feedbacks

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.3.1.4 Estratégias de reforço

As estratégias de reforço têm a função de prevenir que as ameaças sejam potencializadas pelas fraquezas da empresa e a impactem de forma mais danosa.

Quadro 7 - Estratégias de reforço

<b>Estratégias de Reforço: como minimizar as fraquezas para não potencializar as ameaças</b>			
Ameaça	X	Fraqueza	Estratégia
Competitividade pela disponibilidade de mão de obra	X	Limitação da produção por falta de mão de obra	Ampliação do pacote de remuneração (benefícios) para reter pessoas
Legislação densa e rigorosa	X	Não possui sistema de gerenciamento	Aquisição de módulo para gestão de documentos, visando minimizar os riscos
Marcas fortes com preços competitivos	X	Consolidação da marca	Plano de marketing com objetivo de consolidação da marca

Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### 4.3.1 Linha de Visão Estratégica

A partir das estratégias elaboradas na etapa anterior, foram estipulados os marcos estratégicos para os três primeiros anos de aplicação do planejamento. Através deles, é definido o direcionamento das estratégias para cada ano, que deve servir de base para a criação dos planos de ação. Ficou definido que em 2025, as ações devem ser voltadas para a aquisição de máquinas e de um sistema ERP; em 2026, o objetivo principal será ampliar a participação da empresa no mercado regional; e em 2027, será melhorada a percepção social da empresa através da formalização de políticas sociais e implementação de práticas de ESG.

Figura 8 - Linha de visão estratégica



Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.3.2 Mapa Estratégico (Balanced Scorecard-BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de integração do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, a fim de que ele seja executável sem prejudicar o resultado financeiro atual. Essa ferramenta também prevê o estabelecimento de indicadores não financeiros, para que o êxito do planejamento seja analisado sob diferentes óticas.

O mapa estratégico contempla as estratégias geradas na etapa da análise SWOT cruzada, divididas nas quatro óticas do BSC: finanças, clientes, processos internos e pessoas e aprendizagem. Além disso, foi incluída mais uma estratégia na ótica das finanças: aumentar o volume de vendas. Os indicadores serão estabelecidos em uma etapa posterior (4.9 Estabelecimento de KPI).

Figura 9 - Mapa estratégico (BSC)



Fonte: elaborado pelo autor.

### 4.3.3 Plano de Ação

Para transformar essas estratégias em realidade, foi desenvolvido um plano de ação na metodologia 5W2H, que consiste em sete perguntas que clarificam aspectos fundamentais dos procedimentos que serão seguidos. Essas ações levam em consideração a linha de visão estratégica (principalmente), o mapa estratégico e os desejos/necessidades dos proprietários da empresa.

O primeiro ano de aplicação do planejamento terá como foco principal a aquisição de máquinas para automatizar processos e reduzir a dependência de mão de obra na empresa e de um sistema ERP para integrar as informações organizacionais e gerar relatórios mais completos para embasar as tomadas de decisão. Todavia, as ações criadas não se limitam a esse aspecto e visam, inclusive, tornar os objetivos para os próximos anos alcançáveis.

A primeira e a quinta ação são muito semelhantes e exprimem desejos dos sócio-proprietários que estão alinhados com o objetivo do primeiro ano: aquisição de maquinário para automatizar dois processos no setor da produção e reduzir as horas de mão de obra dedicadas a essa atividade, para que os funcionários que as praticam possam ser alocados em outras atividades que agreguem mais valor aos produtos.

A segunda ação também está alinhada ao objetivo maior do primeiro ano: adquirir um sistema ERP. A aquisição do sistema será amparada por um assessor que já presta serviços para a empresa e deve tornar mais prática a gestão do negócio, centralizando as informações em uma única plataforma e gerando relatórios com informações importantes para as tomadas de decisão na empresa e que hoje não são tão acessíveis.

A terceira ação deve sanar uma dor da empresa que é a dificuldade em produzir produtos resfriados e armazenar subprodutos resfriados. A concretização dessa ação deixará a empresa em conformidade com as exigências sanitárias para a produção desses alimentos.

A quarta ação foi incluída no primeiro ano devido à urgência em reter mão de obra. Sua concretização deve tornar o emprego na empresa mais atraente para os atuais e futuros funcionários.

A sexta e a sétima ação estão relacionadas e são uma preparação para atingir o objetivo do segundo ano do planejamento: ampliar a participação no mercado regional. Para tanto, foi estipulado o objetivo de contratar um vendedor externo ou representante, que atue em regiões no estado de Santa Catarina em que a empresa ainda não possui penetração de mercado.

E a oitava ação foi designada a fim de tornar possível o crescimento da empresa no mercado e reduzir a dependência dela nos produtores avícolas que já são parceiros.

Além disso, dessa forma, será possível seguir um procedimento de alojamento e criação de frangos mais seguro, pois haverá um período maior de vazio sanitário entre os lotes alojados na mesma granja.

Quadro 8 - Plano de ação

Plano de ações para 2025						
5W					2H	
What? (O que?)	Why? (Por quê?)	Where (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How much? (Quanto custará?)
(1) Aquisição de uma máquina para lavar caixas	Agilizar essa função de apoio e não condenar muitas horas de mão de obra com essa atividade	Através do e-mail de compras e do WhastApp institucional	Gestor/ proprietário	Até abril de 2025	Coletar orçamentos de diferentes fornecedores e escolher pela melhor opção de custo/benefício	R\$ 80.000,00
(2) Aquisição de um sistema ERP	Integrar informação da empresa e gerar relatórios mais completos para amparar as tomadas de decisões	No escritório da empresa	Equipe administrativa	Até julho de 2025	Reunir-se com um assessor e fazer um levantamento das necessidades da empresa; contatar diferentes fornecedores, coletar orçamentos e fazer testes experimentais	Aquisição: R\$ 50.000,00 + Mensalidade: R\$ 2.000,00
(3) Instalação de uma câmara de resfriamento	Atender à demanda de produtos resfriados	Na sala que comporta a câmara de congelamento 04	Equipe especializada terceirizada	Até maio de 2025	Orçar a aquisição dos produtos e serviços necessários e contratar a proposta mais vantajosa	R\$ 30.000,00

Fonte: elaborado pelo autor.



Quadro 9 - Plano de ação (continuação)

Plano de ações para 2025						
5W					2H	
What? (O que?)	Why? (Por quê?)	Where (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How much? (Quanto custará?)
(4) Ampliação do pacote de remuneração	Tornar o emprego mais atrativo para os funcionários e reduzir a rotatividade	Em todos os setores da empresa	Gestor/ proprietário e profissional do RH	Até junho de 2025	Utilizar o sistema Coopcerto para fornecer vale alimentação para os funcionários	R\$ 300,00 por funcionário
(5) Aquisição de uma máquina para limpar moelas	Reduzir as horas dedicadas a essa função e possibilitar aos funcionários realizarem outras atividades	Através do e-mail de compras e do WhastApp institucional	Gestor/ proprietário	Até julho de 2025	Coletar orçamentos de diferentes fornecedores e escolher pela melhor opção de custo/benefício	R\$ 150.000,00
(6) Contratar vendedor externo ou representante	Atender novas praças no estado	Escritório da empresa	Gestor/ proprietário	Até outubro de 2025	Anunciar a oportunidade através das redes sociais	Percentual sobre vendas ainda indefinido
(7) Atender uma nova região do estado	Aumentar as vendas e, consequentemente, o faturamento	Santa Catarina	Vendedor externo	Até o dezembro de 2025	Preferencialmente, através de distribuidoras de alimentos	Custo ainda indefinido
(8) Estabelecer parceria com mais um avicultor	Aumentar a quantidade de frangos abatida, respeitando os padrões sanitários estipulados para as granjas	Atalanta ou municípios vizinhos	Equipe administrativa	Até dezembro de 2025	Divulgar a oportunidade nas redes sociais da empresa, fazer reuniões com os interessados, colaborar no projeto de implantação da granja e firmar contrato de parceria exclusiva	Custo ainda indefinido

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.4 ESTABELECIMENTO DE KPI

A fim de monitorar o sucesso da empresa, de modo geral, e a efetividade das estratégias, de modo mais específico, foram estipulados indicadores chave de desempenho, os chamados KPIs. Para tanto, foi considerada a disponibilidade de informações e recursos atuais da empresa, tendo em mente a frase clássica sobre o assunto “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”.

Os indicadores são divididos em quatro setores, seguindo a lógica do BSC: financeiro, comercial, produção e recursos humanos. No quadro abaixo, foi definido, além do indicador, a periodicidade de verificação deles, com que frequência eles devem ser observados e quem deve participar das reuniões de análise.

Quadro 10 - Estabelecimento de KPIs

Setor	Indicador	Periodicidade de verificação	Participantes	Relatórios
Financeiro	Endividamento no curto prazo (%)	Trimestral	Gestor e funcionário responsável pelo financeiro	Balanço ou balancete
	Ciclo financeiro	Trimestral		Balanço ou balancete
	Inadimplência	Mensal		Relatório de receitas em aberto
	Despesas financeiras	Mensal		Relatório de despesas
	EBITDA	Mensal		DRE
	Lucro Líquido	Mensal		DRE
Comercial	Retenção de clientes	Bimestral	Toda a equipe administrativa	Registro de vendas
	Entregas concluídas (%)	Mensal		Registro de vendas
	Crescimento de vendas por região	Semestral		Registro de venda por região
	Satisfação do cliente	Trimestral		Pesquisa de satisfação pós-venda
	Volume de vendas	Mensal		Registro de vendas

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 11 - Estabelecimento de KPIs (continuação)

Setor	Indicador	Periodicidade de verificação	Participantes	Relatórios
Produção	Quantidade de carcaças abatidas	Mensal	Gestor e encarregado de produção	Registro de produção
	Peso produzido	Mensal		Registro de produção
	Condenações	Por lote		Registro de condenações
	Não conformidade	Mensal		RNC
	Devoluções de mercadoria	Mensal		Registro de devoluções
	CPV	Semestral		DRE
	Investimento	Semestral		Relatório de controle patrimonial
Recursos humanos	Absenteísmo	Mensal	Gestor e funcionário responsável pelos recursos humanos (hoje: encarregado de produção)	Relatório de absenteísmo
	Rotatividade	Trimestral		Relatório de turnover
	Índice de retenção de funcionários	Trimestral		Relatório de retenção de funcionários
	Satisfação dos funcionários	Semestral		Pesquisa de clima organizacional
	Horas extras	Mensal		Relatório do relógio ponto
	Treinamento	Semestral		Registro de treinamento

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi executado devido a necessidade de fortalecer a competitividade e sustentabilidade do Frigorífico Atalanta LTDA, uma empresa familiar inserida no setor alimentício que, dada a complexidade e dinamismo do mercado, demandava planejamento estratégico e aplicação de ferramentas de gestão. Este estudo visou, portanto, contribuir para a sobrevivência e expansão da empresa em um cenário de transformações frequentes no ambiente de negócios.

O objetivo geral foi desenvolver um plano estratégico eficaz, com a intenção de otimizar as operações, aumentar a competitividade e assegurar o crescimento sustentável do Frigorífico Atalanta LTDA. Com base nos dados coletados e análises realizadas, conclui-se que o objetivo geral foi atendido, pois foi possível construir um plano estratégico detalhado que alinha as atividades da empresa a diretrizes práticas de gestão, considerando tanto o cenário atual quanto às metas de longo prazo.

Quanto aos objetivos específicos, cada um foi abordado em etapas distintas do desenvolvimento do trabalho: primeiramente, foi realizada a transcrição da ideologia organizacional, contemplando missão, visão, valores, definição do negócio míope e do negócio estratégico da empresa. Em seguida, o estudo dos ambientes interno e externo da empresa proporcionou uma maior compreensão dos aspectos político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal da empresa, através da aplicação de uma Análise PESTEL, das relações da empresa com os concorrentes, fornecedores, clientes e novos produtos emergentes no mercado através da análise das Cinco Forças de Porter e, com base nas informações levantadas nessas duas etapas, ainda fazer um levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa no modelo de Análise SWOT fornecendo uma visão ampla e fundamentada do contexto organizacional.

Em seguida, foram feitos cruzamentos entre os elementos da análise SWOT, a fim de criar estratégias, que foram submetidas à aplicação da metodologia Balanced Scorecard. Essa possibilitou estabelecer métricas para o monitoramento do desempenho e o desenvolvimento de estratégias coerentes com os objetivos da empresa. Além disso, foi desenvolvida uma linha de visão estratégica para os três

primeiros anos de aplicação do planejamento, para orientar as principais ações que serão desenvolvidas em cada um deles. Por fim, elaborou-se um plano de ação para o primeiro ano e foram definidos KPIs específicos para monitoramento do sucesso do empreendimento e, mais especificamente, da aplicação do plano, atingindo assim os objetivos específicos propostos.

A hipótese de que a implementação de um planejamento estratégico estruturado, com base em análises ambientais e KPIs, contribuiria para o crescimento e sustentabilidade da empresa foi confirmada. O estudo evidenciou que essas ferramentas de gestão permitem uma visão mais estratégica e integrada do negócio, possibilitando um crescimento ordenado e baseado em dados reais e objetivos mensuráveis.

Em resposta ao problema norteador, conclui-se que a eficiência do planejamento estratégico, ao considerar os aspectos internos e externos, permite ao Frigorífico Atalanta LTDA aprimorar seu posicionamento no mercado, garantir maior controle das operações e tomar decisões mais assertivas e embasadas.

A metodologia utilizada baseou-se em uma pesquisa de natureza aplicada, com enfoque qualitativo e caráter exploratório e descritivo. Por meio da coleta de dados, entrevistas semiestruturadas e análise documental, foi possível construir uma base sólida para o desenvolvimento das estratégias e mensuração do impacto das ações propostas.

Entre as limitações enfrentadas no desenvolvimento do trabalho, destacam-se a disponibilidade limitada de dados históricos da empresa e a dificuldade de acesso a certas informações financeiras, o que restringiu a amplitude das análises quantitativas.

Para futuros trabalhos acadêmicos que se inspirarem neste estudo, recomenda-se a exploração de indicadores financeiros mais robustos, a aplicação de ferramentas para gestão de pessoas, como pesquisa de clima organizacional e instituição de um plano de cargos e salários, pesquisas de marketing, análises de custos e, principalmente, o acompanhamento longitudinal do impacto das estratégias implementadas, de modo a avaliar a eficácia do planejamento estratégico a médio e longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ABDALA, Márcio M. Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.79. ISBN 9788597021325. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021325/>. Acesso em: 25 set. 2024.
- ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38–56, 9 jun. 2020.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle, 2ª edição. Barueri: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009040. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 16 jun. 2024.
- ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. DE F. A. ESTRATÉGIA EM AÇÃO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD NA OSID. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 18–34, 2011.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração. Porto Alegre: Grupo A, 2012. E-book. ISBN 9788580550825. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550825/>. Acesso em: 16 jun. 2024.
- BLOG ABRI MINHA EMPRESA. **ANÁLISE SWOT CRUZADA (Ferramenta MUITO Poderosa para o Seu Negócio)**. 1 vídeo (10:35 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=71VJQahUGho&t=515s>. Acesso em: 20 set. 2024.
- BUENO, S. de Carne de Frango. **Fazcomex**, São Leopoldo, 03 de jun. de 2024. Exportação De Carne De Frango. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/comex/exportacao-de-carne-de-frango/>. Acesso em: 23 jun. 2024.
- CAMILLIS, Patrícia Kinast De; FERRARI, Fernanda da L.; RICARTE, Marcos A C.; et al. Gestão do desempenho organizacional. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. p.54. ISBN 9788595025257. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595025257/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. Barueri: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773305. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773305/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações*. 11th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.75. ISBN 9788597025170. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025170/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar*. Barueri: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774418. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774418/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 12 p.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788580555738. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>. Acesso em: 11 jun. 2024.

DONUZ. 5 forças de Porter: o que é e como usar. In: Donuz Blog. Disponível em: <https://donuz.com.br/blog/5-forcas-de-porter/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

DUMINELLI, M. V.; SALVARO, G. I. J.; ESTEVAM, D. DE O. Avicultura e Sistemas Integrados: Cenário Brasileiro e Catarinense da Produção de Aves. **Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 9, n. 1, p. 137–151, 6 jun. 2023.

EM 2023, abate de bovinos cresce e o de suínos e frangos atinge recordes. **Agência de Notícias do IBGE**, 14/03/2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/39452-em-2023-abate-de-bovinos-cresce-e-o-de-suinos-e-frangos-atingem-recordes>. Acesso em: 23 jun. 2024.

FILHO, F. R. DE M. N. Alinhamento da estratégia corporativa ao nível de serviço desejado pelos clientes por meio da aplicação do BSC e do Seis Sigma. 2012.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento Estratégico na Prática, 3ª edição. Barueri: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597016895. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016895/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

GIL, Antonio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. Barueri: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 11 jun. 2024.

GUAZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. Planejamento estratégico. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. p.114. ISBN 9788595026360. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595026360/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011. E-book. p.44. ISBN 9788577808007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577808007/>. Acesso em: 25 set. 2024.

JÚNIOR, L. C. DE C.; GIAROLA, P. DA C. M. UM RETRATO DA CADEIA PRODUTIVA DE CARNE AVÍCOLA EM SANTA CATARINA E NO BRASIL NO INÍCIO DO SÉCULO XXI. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 141–150, 21 jul. 2020.

KUAZAQUI, Edmir. Planejamento Estratégico. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. p.41. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122523/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

LAKATOS, Eva M. Metodologia do Trabalho Científico. Barueri: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 15 jun. 2024.

MAPA destaca vocação brasileira na exportação de carne de frango. **Ministério da Agricultura e Pecuária**, 10 de mai. de 2024. Disponível em:



<<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/mapa-destaca-vocacao-brasileira-na-exportacao-de-carne-de-frango>>. Acesso em: 23 jun. 2024.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Metodologia Científica. Barueri: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 11 jun. 2024.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de Marketing. Barueri: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788595152526. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152526/>. Acesso em: 11 jun. 2024.

MENDES, Luís Augusto L. Projeto empresarial: como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2011. E-book. p.22. ISBN 9788502126121. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502126121/>. Acesso em: 09 nov. 2024.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari de estratégia. 2nd ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. E-book. p.147. ISBN 9788577807437. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577807437/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

NOGUEIRA, C. M.; JESUS, E. D. A pequena produção avícola familiar e o Sistema de Integração no oeste catarinense: uma prisão de portas abertas. **CADERNOCRH**, Salvador, v. 26, 67, p. 123-138, Jan./Abr. 2013

OLIVEIRA, C. A. A dinâmica da estrutura da indústria de carne de frango no Brasil, 2011, 100 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade de Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. Barueri: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 15 jun. 2024.

MOREIRA, W. Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção. **Janus, Lorena**, ano 1, n. 1, p. 19-30, jul./dez. 2004.

PAES-DE-SOUZA, M. et al. O Uso da Matriz TOWS para Análise de Estratégias Sustentáveis em Cooperativas<sup>1</sup>. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 49, 2019.

PORTER, M. E. How Competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p.137-145, Nov./Dez. 1979.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. Metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 22 jun. 2024.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. Cultura Organizacional e Liderança. 5th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.26. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SEBRAE. **Como usar a análise SWOT no marketing digital da sua empresa**. In: Portal Sebrae, 08 nov. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-usar-a-analise-swot-no-marketing-digital-da-sua-empresa,77f652a268524810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 25 mai. 2024.

SEBRAE SC. **5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa**. In: Blog Sebrae SC, 21 nov. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 17 nov. 2024.

SERRA, Fernando R. Gestão estratégica: conceitos e casos. Barueri: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522486366. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486366/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

SEVERINO, Antônio J. Metodologia do trabalho científico. Perdizes: Cortez, 2017. E-book. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 15 jun. 2024.

SILVA, R. B. DA. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico**. 2010. 177 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2010.

ZEN, S. et al. Evolução da avicultura no Brasil. Informativo CEPEA. Ano 1. Edição 1. 2014. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/revista/pdf/0969140001468869743.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2024.