



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS INCERTOS:

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DO SEGMENTO GASTRONÔMICO

STRATEGIC PLANNING: PROPOSAL FOR A FOOD SEGMENT COMPANY

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Cassiano Ricardo Sartoretto, Universidade de Passo Fundo, Brasil, 27290@upf.br

Soriana Perin, Universidade de Passo Fundo, Brasil, 131418@upf.br

Ana Claudia Machado Padilha, Universidade de Passo Fundo, Brasil, anapadilha@upf.br

RESUMO

O planejamento estratégico empresarial permite uma visão a curto, médio e longo prazo, sobre a empresa como um todo, proporcionando tomadas de decisões com segurança e assertividade. A presente pesquisa teve como objetivo melhorar o Planejamento Estratégico Empresarial já existente para uma fábrica de comidas caseiras localizada no município de Marau-RS. A pesquisa apresentou natureza qualitativa, nível descritivo e a estratégia usada foi um estudo de caso. A coleta de informações ocorreu a partir de questionário e os dados avaliados através de análise de conteúdo. Foram melhorados a missão, visão e valores da empresa e elaborado um diagnóstico estratégico empresarial, com o levantamento de todos os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças da empresa. Foram levantadas, também, as cinco forças de Porter e percebeu-se que a empresa possui um posicionamento estratégico em desenvolvimento. Identificado o posicionamento, foram levantados objetivos, metas e estratégias e desenvolvido um plano de ação para a empresa. Contudo, percebe-se a importância de um planejamento estratégico empresarial para auxiliar nas tomadas de decisões empresariais, ao mesmo tempo que apresenta, com mais clareza, onde a empresa quer chegar.

Palavras-chave: estratégias; metas; objetivos; plano de ação.

ABSTRACT

Corporate strategic planning allows a short, medium and long-term vision of the company as a whole, providing safe and assertive decisions. This research aimed to improve the existing Strategic Business Planning for a homemade food factory located in the city of Marau-RS. The research presented a qualitative nature, descriptive level and the strategy used was a case study. The information was collected through a questionnaire and used data content analysis. The company's mission, vision and values were improved and a strategic business diagnosis was prepared, with a survey of all the strengths and weaknesses, as well as the company's opportunities and calculations. The five Porter forces were also raised and it was encouraged that the company has a strategic position in development. After identifying the position, objectives and goals were identified and an action plan developed for the company. However, the importance of a business strategic planning to assist in business decision decisions is perceived, at the same time that it presents, with more clarity, where the company wants to be.

Keywords: strategies; objectives. action plan.

1 INTRODUÇÃO

A fim de manterem-se competitivas no mercado, as empresas precisam manter o aperfeiçoamento no decorrer de suas atividades Franciscon, Padilha, Filho e Alves (2017). Nesse sentido, medidas podem ser adotadas com o intuito de as empresas atingirem seus objetivos e crescerem no mercado. Dessa forma, é imprescindível usar diferentes estratégias, a fim de fidelizar clientes antigos, ou conquistar novos clientes, da mesma maneira, o processo produtivo empresarial deve ser desenvolvido com o intuito de diminuir gastos de matéria prima e tempo ocioso, melhorando e otimizando a produção.

Dessa forma, “o planejamento estratégico é essencial dentro de qualquer organização. É a partir dele que se consegue uma boa administração do negócio e se pode ter uma visão do ambiente onde está inserido e identificar o que pode impedir o alcance da missão” (Franciscon et al., 2017).

Nessa mesma linha de pensamento, Amaral (2004) sugere que o desenvolvimento de um planejamento estratégico nada mais é que “uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais devem ser suas metas e quais políticas necessárias para atingi-las”.

Diante da importância que o planejamento estratégico tem para a vida empresarial, o presente estudo pretende melhorar o planejamento já existente e torna-lo eficiente, proporcionando resultados satisfatórios para a fábrica de comidas caseiras localizada no município de Marau-RS.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2018), no Brasil, existem cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos comerciais, sendo que desses, 99% são Micro e Pequenas Empresas (MPE), as quais respondem, juntas, por 52% (16,1 milhões) dos empregos com carteira assinada.

De acordo com SEBRAE (2021) a empresa em estudo classifica-se como microempresa, tendo faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil. A empresa fabrica comidas congeladas, resfriadas e do tipo panificação, e comercializa no endereço da empresa e em estabelecimentos varejistas parceiros. Alguns tipos de produtos (no caso os não congelados e resfriados) são comercializados também na feira do produtor da cidade, que ocorre todas as sextas-feiras.

Diante do exposto, torna-se fundamental que as empresas desenvolvam um planejamento estratégico que seja eficiente e que, quando implantado, traga resultados satisfatórios, além de ser uma importante ferramenta, que pode auxiliar no processo gerencial e em tomadas de decisões que sejam assertivas, a fim de manterem as empresas sempre competitivas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DEMANDA PELA PRODUÇÃO DE COMIDAS CASEIRAS

Em virtude da correria para desenvolver as tarefas cotidianas e da falta de tempo da população brasileira, especialmente nos últimos anos, houveram mudanças nos hábitos alimentares. A sociedade tem buscado por alimentos pré-preparados ou prontos para consumo (Lima, Ferreira e Farias, 2015). Ao mesmo tempo, em virtude das doenças decorrentes da má alimentação, as pessoas têm demonstrado preocupação, e estão migrando para os alimentos caseiros, como uma alternativa para alimentação saudável, mesmo sem haver tempo de preparar os alimentos (Lima et al., 2015).

Estudos realizados pela FIESP (2020) apontam que os itens Conveniência e Praticidade; Sensorialidade e Prazer; e Saudabilidade e Bem-estar apontam como fatores mais considerados

na hora de adquirir produtos para consumo, enquanto que fatores como Confiabilidade e Qualidade; e Sustentabilidade e Ética são menos considerados na hora de escolher produtos alimentícios.

Assim surgem as fábricas de comidas caseiras, que disponibilizam, aos seus consumidores, alimentos saudáveis, saborosos e fáceis de preparar. No entanto, como para qualquer empresa, independente de setor, é fundamental haver um posicionamento de mercado para que elas possam se manter competitivas, satisfazendo os seus clientes e se diferenciando dos concorrentes.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Stoner e Freemann (1995) consideram que o planejamento estratégico empresarial nada mais é que o caminho que a empresa possui para escolher seus objetivos e como eles serão atingidos. “O planejamento implica em transformar a realidade existente e construir uma realidade nova. Por isso, planejar é construir a realidade desejada” (Gandin, 1994, p. 58).

Nessa mesma linha de pensamento, o “planejamento estratégico é o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que isso aconteça por acaso” (Giegold, 1980, p. 35). Nesse sentido, o planejamento estratégico representa um planejamento formalizado, e de longo alcance, que é usado para definir e atingir objetivos organizacionais (Stoner e Freemann, 1995).

Gracioso (1996, p. 41), por sua vez, define o planejamento estratégico como “a alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico”, e ainda afirma que o “objetivo do planejamento estratégico consiste em encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a *performance* futura da empresa”. Nesse sentido, Oliveira (2014), sugere a Figura 1 como as etapas necessárias para desenvolver o planejamento estratégico empresarial.

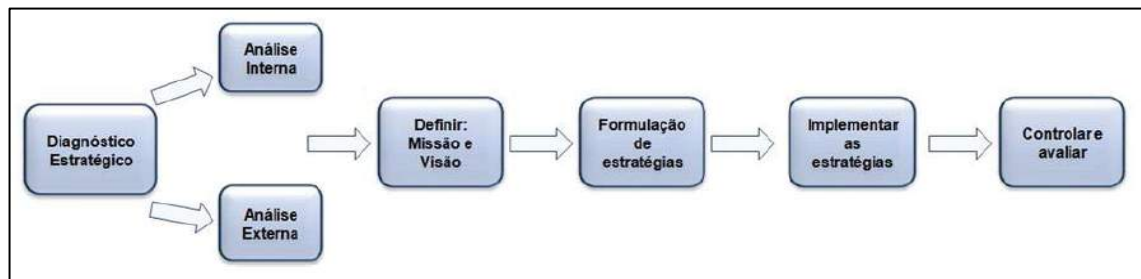


Figura 1 - Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira (2014).

Compõem as etapas do Planejamento Estratégico Empresarial: o diagnóstico estratégico, seguido pela análise interna e externa, para depois haver a definição da missão e visão empresarial, formulação e implementação de estratégias e controle e avaliação. Diante da definição sobre planejamento estratégico e suas etapas, faz-se importante conceituar a primeira etapa do planejamento estratégico empresarial: o diagnóstico empresarial.

2.2.1 Diagnóstico Empresarial

O diagnóstico empresarial refere-se à primeira etapa do planejamento estratégico (Figura 1) e “procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus impactos internos e externos?”” (Oliveira, 2014, p. 63), ou seja, busca-se levantar as coisas boas e ruins do processo administrativo empresarial.

Costa (2007, p. 53), por sua vez, considera que o diagnóstico empresarial é “um processo formal e estrutural que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro”. Diante do exposto, serão conceituadas as análises ambiental interna e externa.

2.2.2 Análise Ambiental

Oliveira (2011) considera que a análise ambiental possui algumas finalidades, tais como: a) identificar os fatores que devem ser considerados a fim de averiguar a realidade interna (controlável) e externa (não controlável); b) realizar análise ambiental interna, com base nos itens importantes para o planejamento estratégico; c) realizar análise ambiental externa, com base nos itens da análise estratégica; e d) realizar análise dos concorrentes e vantagens competitivas deles e da própria organização.

O ambiente interno é composto pela parte interna da organização, sendo de total controle e composta por: administradores, colaboradores, tecnologia, cultura e estrutura organizacional e as instalações físicas (Sobral e Peci, 2008). Nesse sentido, Oliveira (2014) considera que a empresa possui pontos fortes e fracos, ambos totalmente controláveis, mas que podem ser favoráveis ou não, dependendo da relação da empresa com o ambiente. Assim, percebe-se a importância de ser feita a análise interna empresarial para torná-la favorável à empresa.

São considerados pontos fortes todos os recursos empresariais, tangíveis ou intangíveis, e altamente controláveis, uma vez que são consideradas “as variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis” (Oliveira, 2014, p. 69). Os pontos fortes podem ser os recursos, habilidades ou capacidades competitivas de diferenciação dos concorrentes (Thompson Jr., 2003).

Por outro lado, os pontos fracos são considerados como as dificuldades existentes dentro das empresas, uma vez que os pontos fracos são “variáveis internas controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa” (Oliveira, 2014, p. 69). Nesse sentido, pontos fracos são os pontos em que a empresa não se difere, ou que não exercem tão bem ou mesmo são atividades ausentes (Thompson Jr., 2003).

Por sua vez, o ambiente externo das organizações é formado por elementos que não estão presentes dentro dos limites da organização, os quais exercem influência de forma indireta sobre as empresas (Sobral e Peci, 2008). A análise do ambiente externo, para ser considerada bem elaborada, deve considerar alguns fatores, tais como: mercados internacional, nacional e regional, fornecedores, concorrentes, evolução tecnológica, aspectos econômico-financeiros, socioeconômicos, culturais, políticos, entidades de classe, mão de obra e órgãos governamentais (Oliveira, 2011).

Assim, a análise ambiental externa possui dois enfoques: resolver problemas imediatos, através de decisões estratégicas, ou identificar oportunidades ou ameaças futuras, que ainda não foram percebidas pela empresa (Matos, Matos e Almeida, 2008).

Entende-se por oportunidades como “uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica” (Hitt, Ireland e Hoskisson 2008, p. 37). Oliveira (2014, p. 69), considera que as oportunidades são “variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”.

Já, ameaças são entendidas também como variáveis não controláveis, mas que são passíveis de criar situações desfavoráveis (Oliveira, 2014), ou ainda podem representar

condições, criadas pelo ambiente externo, que impedem os esforços da empresa de obter vantagens competitivas (Panagiotou, 2003).

Da mesma maneira, Kotler e Keller (2007, p. 51) afirmam que “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas”. Em paralelo, Hitt et al. (2008) consideram que a vantagem competitiva é o resultado das ações dos elementos do ambiente interno, dadas as condições favoráveis do ambiente externo. Contudo, após conceituada a análise ambiental, é importante fazer a análise da concorrência.

2.2.3 Análise da Concorrência

A análise da concorrência é importante para visualizar e determinar estratégias, produtos e produção desenvolvidos pelos concorrentes. Pereira (2010) considera as cinco forças de Porter como uma importante ferramenta para analisar o ambiente externo. Assim, a Figura 2 apresenta um esquema com as cinco forças de Porter.

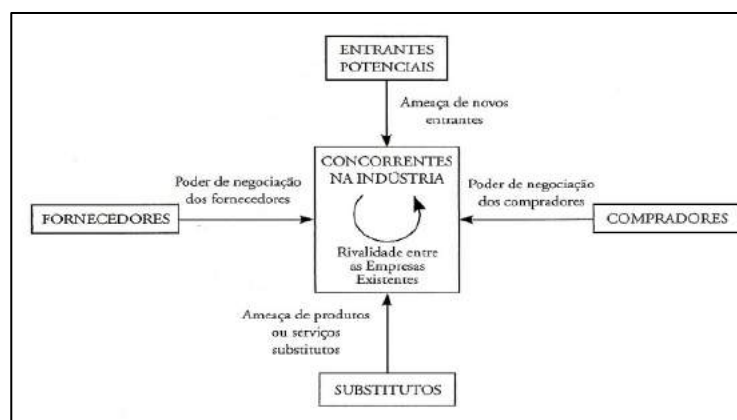


Figura 2 - As cinco forças de Michael Porter
Fonte: Porter (2004, p. 4).

Na Figura 2, aplicada para qualquer setor, Porter sugere a compreensão dessas cinco forças para que a empresa possa compor um plano de ação, como uma espécie de ‘defesa’ para cada uma das forças. O conhecimento dessas cinco forças permite compreender a situação do ambiente externo de qualquer empresa. Porter (2004, p. 24) afirma que “todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégia”. Definida a análise da concorrência, torna-se importante conceituar a etapa seguinte do planejamento estratégico, que é a definição de missão e visão.

2.2.4 Missão e Visão Empresarial

Oliveira (1991) considera que a missão das empresas representa uma declaração sobre os propósitos, os quais individualizam e distinguem a organização em relação às suas linhas de produtos e/ou serviços, bem como de seus clientes. Gracioso (1996) considera que a missão atravessa todas as decisões estratégicas empresariais, uma vez que a missão concentra esforços, garante a compatibilidade dos processos, indica áreas de responsabilidade funcional e fornece uma razão lógica para alocar recursos e fundamentos para os objetivos organizacionais.

Já, na visão, são identificadas as expectativas e desejos dos acionistas. “A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (Becker, 2004, p. 53). Da mesma maneira, Machado (2009, p. 25) considera que a “visão é a representação da excelência”, ou seja, é onde a empresa deseja chegar, ou uma imagem do

futuro organizacional, a qual representa o cenário que impulsionará as suas atividades. Muller (2003) ainda complementa que a visão de futuro empresarial envolve a construção de cenários e objetivos a serem atingidos pelas organizações em um futuro, uma vez que considera as tendências e influências atuais, visando a competitividade. Conceituados a missão e visão empresarial, é importante conhecer os diferentes tipos de estratégias empresariais.

2.2.5 Tipologia de estratégias

A estratégia competitiva possui relação com a capacidade de a empresa poder se diferenciar, ou ‘fazer melhor’, que os seus concorrentes. Mintzberg et al. (2006) definem estratégias competitivas como a arte de criar vantagens sobre o concorrente, vantagens essas que são mais fortes e difíceis de duplicação.

Nesse sentido, Padilha, Gallon e Mattos (2012) apresentam uma sistematização das tipologias de estratégias competitivas (Quadro 1), destacando seus objetivos, tipos e descrição.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS			
ESTRATÉGIA	OBJETIVO	TIPOS	DESCRIÇÃO
ESTRATÉGIA DE NÍVEL DE NEGÓCIOS	Criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes em um setor do mercado.	Liderança em custos	Produção de bens e serviços a um menor custo do que o dos concorrentes. Produtos e serviços padronizados que visam atingir um segmento amplo de mercado.
		Diferenciação	Produção de bens e serviços que tenham características diferenciadas para os clientes, em detrimento do baixo custo.
		Liderança em custos focada	Idêntica a estratégia de liderança em custo. A diferença é o escopo competitivo, uma abrange todo o mercado e a outra um segmento estreito do mesmo.
		Diferenciação focalizada	Idêntica a estratégia de diferenciação. A diferença é o escopo competitivo, uma abrange todo o mercado e a outra um segmento estreito do mesmo.
		Integrada de liderança em custos/diferenciação	Produção de bens ou serviços relativamente diferenciados a um custo mais baixo.
ESTRATÉGIA NO NÍVEL CORPORATIVO	Utilizada para eleger e administrar um grupo de diferentes negócios que competem em mercados de produtos distintos	Diversificação relacionada	Quando o novo negócio implementado pela empresa possui ligação com o negócio principal.
		Diversificação não relacionada	Quando o novo negócio não possui relação com o negócio principal.

Quadro 1 - Estratégias Competitivas
Fonte: Padilha, Gallon e Mattos (2012, p. 41).

Definidos os tipos de estratégias empresariais, é importante conhecer a matriz de posicionamento estratégico.

2.2.6 Matriz de posicionamento estratégico

A postura estratégica de uma empresa pode ser compreendida como uma “escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão” (Oliveira, 2014, p. 125). Para auxiliar na escolha da postura estratégica empresarial, tem-se a Figura 3.

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Forças	DESENVOLVIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • de Mercado • de Produtos • Financeiro • de Capacidades • de Estabilidade • Diversificação 	MANUTENÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização
	Fraquezas	CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • Parceria • Expansão 	SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Desinvestimento • Liquidação do negócio

Figura 3 - Postura estratégica de uma empresa

Fonte: Oliveira (1992, p. 120).

Conforme pode ser observado na Figura 3, uma empresa pode assumir as seguintes posturas estratégicas: sobrevivência é a pior estratégia para a empresa (é quando ela se encontra inserida nos pontos fracos e ameaças); manutenção ocorre quando há predomínio dos pontos fortes, mas ameaças no ambiente externo; crescimento há predomínio de pontos fracos mas amplas oportunidades no ambiente externo; e desenvolvimento é a melhor estratégia de todas (é quando há predomínio de pontos fortes e oportunidades). Em seguida, serão apresentados os conceitos relacionados aos objetivos, metas e estratégias.

2.2.7 Objetivos e Metas

Os objetivos e metas organizacionais são definidos através do planejamento estratégico empresarial. Nesse sentido os objetivos e metas fazem parte de um conjunto de projetos e programas que se tornam necessários para a implantação do planejamento (Rodrigues e Paixão, 2016).

Muller (2003, p. 66) considera que “os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos (essenciais à sobrevivência) que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias eleitas”. Nesse sentido, buscam responder às perguntas: “O que?” ou “Onde se quer chegar?” Contudo, para que os objetivos empresariais sejam alcançados, são desenvolvidos projetos com o intuito de operacionalizar as ações estratégicas (Rodrigues e Paixão, 2016).

Objetivos “referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido” (Costa, 2007, p. 209).

Nesse sentido, a meta é entendida como as etapas necessárias para que os desafios e objetivos da empresa sejam alcançados (Oliveira, 2014, p. 150). Por sua vez, Ambrósio (2012, p. 55) considera que “metas são parte de um objetivo, tanto em termos da tarefa quanto do prazo de realização”.

2.2.8 Mecanismos de implementação e controle

Diante dos conceitos apresentados, das análises dos ambientes, e das definições de missão e visão, é importante elaborar a estratégia que a empresa deverá seguir para que todos os objetivos sejam alcançados.

Entende-se por estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os

desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (Oliveira, 2014, p. 191).

Thompson (2003, p.19) considera que o processo de elaboração e execução da estratégia empresarial inclui cinco fases: desenvolver visão estratégica, determinar objetivos, elaboração da estratégia em si, implementá-la e por fim avaliar seu desempenho e fazer possíveis ajustes.

Oliveira (2014, p. 268) considera que o objetivo do controle e avaliação do processo de planejamento estratégico “é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas”. Diante dos conceitos propostos, torna-se importante definir o caminho para se alcançar o objetivo do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação à natureza da pesquisa, a mesma se enquadra como uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é aquela que “garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos” (Vieira, 2006, p. 15), já que permite descrever, compreender e interpretar os fatos de maneira profunda e intensa (Martins, 2006).

A presente pesquisa possui nível descritivo, uma vez que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo, a descrição das características de determinada população ou de um fenômeno” (Diehl e Tatim, 2004, p. 54) ou ainda tem a finalidade de “identificar possíveis relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 37), por meio do envolvimento de quatro aspectos diferentes, os quais são: a descrição, o registro, a análise e a interpretação dos fenômenos (Marconi e Lakatos, 2006, p. 20).

Quanto à estratégia da pesquisa, esse estudo refere-se a um estudo de caso onde Yin (2010) considera que este se refere a um método que abrange tudo que está relacionado com o planejamento do estudo, desde as técnicas de coleta de informações até as abordagens específicas necessárias para análise dos dados. Diehl e Tatim (2004) complementam ainda que o estudo de caso diz respeito a um conjunto de dados que são responsáveis pela descrição parcial ou total do processo.

É considerada amostra “uma pequena parte dos elementos que compõem o universo” (Gil, 2002, p. 121). Nesse sentido, como a empresa possui dois sócios proprietários, optou-se por realizar a pesquisa com apenas um proprietário, visto que este está presente diretamente em todas as atividades da empresa.

Entende-se por variável como “tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias” (Gil, 2002, p. 32). As variáveis envolvidas na pesquisa são: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças, visão, missão, objetivos, metas e estratégias.

O processo de coleta de informações ocorreu a partir de questionário, uma vez que o questionário refere-se a “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (Gil, 2002, p. 114). Os dados foram analisados, através de análise de conteúdo.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada para desenvolvimento do presente estudo é uma fábrica de comidas caseiras. A empresa iniciou suas atividades no ano de 2013 com duas sócias, mas, em 2016, a

empresa foi vendida para os atuais sócios. A fábrica de comidas caseiras inspirou-se da ideia de proporcionar ao cliente um produto artesanal e com sabor diferenciado.

Atualmente a empresa está localizada no centro da cidade de Marau/RS e conta com um quadro de dois colaboradores diretos e registrados. Outros colaboradores auxiliam nas atividades da empresa, quando necessário.

A empresa atende a festas e eventos em geral, como *coffee breaks*, *happy hours*, aniversários, confraternizações empresariais, entre outros. Além disso, a empresa participa, todas as sextas-feiras, da feira do produtor local, onde, em local cedido pela prefeitura, há a possibilidade de comercializar produtos que são produzidos pela empresa e que não necessitam de refrigeração. Ainda, a empresa também atende a pedidos e trabalha com produtos congelados, disponíveis a pronta entrega. Fazem parte do portfólio da empresa: massas, lasanhas, canelones, panquecas, tortéis, torta fria, sobremesas diversas, bolos e molhos prontos. Há alguns estabelecimentos parceiros, localizados em pontos estratégicos da cidade, que comercializam alguns produtos da empresa.

Devido à qualidade dos produtos, que são ofertados, e dos cuidados durante todo o processo produtivo, a empresa conquistou o selo ouro de qualidade em alimentação. O selo ouro faz parte do programa Alimento Seguro que caracteriza os produtos que são obtidos, conservados, transportados, transformados, expostos e preparados em condições que garantem o controle de perigos e agentes de doenças ao ser humano. Tal fato faz com que as pessoas adquiram os produtos da empresa, com a garantia de que esse foi produzido seguindo todos os cuidados de saúde e segurança alimentar.

Mesmo com todos os cuidados na produção dos alimentos para garantir a qualidade dos produtos oferecidos, a empresa deve adotar algumas estratégias para se manter no mercado. Nesse sentido, o planejamento estratégico empresarial torna-se uma ferramenta empresarial eficaz para as empresas.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão da empresa identifica o negócio, posiciona-o e transmite um papel motivador (Anjos, 2017). A visão empresarial informa o desejo da empresa, o qual é o seu futuro e o papel que almeja (Anjos, 2017). Valores, por sua vez, são os caminhos que farão a missão e visão serem cumpridas (Caboclo et al., 2015).

A empresa tem como **missão**: produzir e comercializar produtos alimentícios com qualidade, inovadores, saudáveis e com um sabor único, superando as expectativas dos clientes e ampliando as relações de compra e venda, incluindo em seu propósito a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Quanto à **visão**, a empresa deseja: ser *bechmarking* e alcançar reconhecimento pela qualidade nos produtos caseiros em Marau e região até 2026.

Os valores da empresa, por sua vez, consistem em: comprometimento, respeito, ética, criatividade e excelência.

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

O diagnóstico empresarial é “um processo formal e estrutural que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro” (Costa, 2007, p. 53).

Com relação à análise interna da empresa, há pontos fortes, que devem continuar recebendo a devida atenção, e há pontos fracos, que precisam, com urgência, serem revistos e ajustados. Com relação aos pontos fortes e fracos, pode-se citar o Quadro 2.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Marketing	
Margem por produto/negócio, qualidade, atendimento, políticas de preços e crédito, força de vendas, publicidade e promoção, competitividade (forças e fraquezas da concorrência), relacionamento com clientes e fornecedores, participação, composição e informações de mercado, análise dos produtos e horário de atendimento.	Distribuição.
Produção e vendas	
Localização, capacidade instalada, qualidade dos equipamentos, controle de qualidade, consumo de matéria-prima, fluxo de produção, segurança e entrega da produção.	Produtividade, mão-de-obra suficiente, controle de estoques e custos.
Recursos Humanos	
Qualificação, programa educacional, motivação, distribuição, quantidade, estrutura organizacional, processo decisório, estilo gerencial, delegação, liderança, transparência, planejamento e sistema de comunicação.	-
Finanças	
Inadimplência, créditos e cobranças, administração de caixa, controles, programas de investimentos, volume de estoques e contas a receber e orçamentos.	Custos x receita.
Tecnologia	
Produtividade, especialização, controle de prazos, informações, nível tecnológico e instalações.	Máquinas e equipamentos e patentes.
Gestão	
Delegação de tarefas, espírito de equipe, centralização, valorização do colaborador e qualificação da gestão.	-

Quadro 2 - Análise Interna Ambiental da empresa estudada
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme foi verificado na revisão da literatura do presente estudo, a empresa não possui qualquer controle sobre o ambiente externo, sendo assim, há oportunidades, que devem ser aproveitadas pela empresa, e ameaças, as quais também merecem atenção. O Quadro 3 apresenta esses resultados.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente político	
Fiscalização, infraestrutura (localização), direito comercial/propriedade intelectual, leis de proteção ambiental e controle de preços/salários.	Impacto tributário/informalidade/incentivos fiscais, mudanças de legislação, direito do consumidor e legislação trabalhista.
Econômico	
Mercados globais, abertura da economia, aumento do comércio entre países, aumento do poder de compra das classes mais pobres, planejamento financeiro, liberalização do crédito e fusões e aquisições entre empresas.	Estabilização financeira, desvalorização da moeda nacional, taxas de juros, crescimento dos serviços e endividamento.
Social	

Envelhecimento da população/longevidade, preocupação com a qualidade de vida, preocupação com estética/estilo de vida, pressões pela conservação do meio ambiente, entretenimento/viagens/cursos de capacitação, menor tempo livre, fim do emprego/expectativa, incorporação da mulher no mercado de trabalho, crescimento no nível educacional, aumento dos valores democráticos, convergência ou divergência cultural, consumo ético, responsabilidade na comunidade, pandemia/boa oportunidade de novos negócios e ampliação da rede social/divulgação.	Aumento do trânsito nas grandes cidades, mais atividades centradas no lar, transformação da família e aumento das taxas de violência.
Tecnológico	
Internet, informática (<i>software</i> e programas), convergência tecnológica, novos materiais, nanotecnologia, automação, inteligência artificial, <i>E-commerce</i> e empresa virtual.	Redução do ciclo de vida dos produtos.

Quadro 3 - Análise Externa Ambiental da empresa estudada
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com relação aos concorrentes, toda a empresa possui, direta ou indiretamente, produtos semelhantes que competem em qualidade, ou atendimento, agilidade na entrega, formas de pagamento, entre outros fatores. A empresa estudada também possui potenciais competidores. No entanto, por se tratar de uma fábrica, que produz e comercializa seus próprios produtos, os concorrentes não possuem tanta força, uma vez que cada empresa produz seus produtos de diferentes maneiras e com matérias-primas diferentes. Mesmo assim, conhecer os concorrentes é um fator definitivo para adotar uma estratégia de diferenciação e manter-se no mercado.

Além de conhecer os concorrentes e seus pontos fortes, para, estrategicamente, se diferenciar deles, há ainda os fornecedores, que podem aproveitar de uma maior concorrência entre as fábricas e aumentar os preços das matérias-primas ou mesmo de entrarem no mesmo setor da empresa. Com relação às cinco forças de Porter atuantes na empresa estudada, é apresentado o Quadro 4.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Entrada de novos concorrentes	
Concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis; A tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas; Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos; É improvável uma guerra com os novos concorrentes; O mercado não está saturado.	É possível ser pequeno para entrar no negócio; Baixo investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos; Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores; O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.
Rivalidade entre os concorrentes	
Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos; O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros; Não há diferenciação entre os produtos/serviços comercializados pelos concorrentes; É dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos; Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.
Ameaça de produtos substitutos	
-	Grande quantidade de produtos/serviços substitutos; estes têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio; Empresas existentes não

	costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços; Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.
Poder de barganha dos compradores	
Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados; Produtos/serviços vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	Compras de grandes quantidades fazem forte pressão por preços menores; Produtos/serviços vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras; Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores; Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor; Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor; Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.
Fornecedores	
	Os produtos, insumos e serviços necessários estão concentrados em poucas empresas fornecedoras; Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros; Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores; Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor; Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados; Existem custos significativos para se mudar de fornecedor; Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.

Quadro 4 - Cinco forças de Porter

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A empresa estudada apresentou um posicionamento estratégico em desenvolvimento, que é o melhor de todos, uma vez que apresenta predominância de oportunidades (35,1%) no ambiente externo, e de pontos fortes (38,8%) no ambiente interno. Nesse sentido, o Quadro 5 apresenta os objetivos, metas e estratégias sugeridos para a empresa implementar no seu planejamento estratégico.

Nesse sentido, os objetivos da empresa devem estar voltados em manter os pontos fortes e aproveitar as oportunidades que surgem, além de melhorar os pontos fracos, em especial aqueles voltados a produção e vendas, e tecnologia, sendo os itens que se mostraram com maior força. Sugere-se, portanto, como objetivo e meta empresarial, que a empresa estudada se torne referência, na cidade e região, nos produtos que comercializa, dentro de um prazo de 5 anos. Para tal, no Quadro 5 são apresentados os objetivos, metas e estratégias que são propostos para a empresa.

Objetivo 1	Aumentar a rentabilidade
Meta	Lançar um produto a cada três meses
Estratégia	Diferenciação
Objetivo 2	Ampliar a carteira de clientes
Meta	Aumentar em 20% o número de clientes ao ano
Estratégia	Parceria – Cooperação

Quadro 5 - Objetivos, Metas e Estratégias para a empresa estudada
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Um dos objetivos sugeridos para a empresa é o aumento da rentabilidade (Quadro 5). Para tal, uma maneira de alcançar esse objetivo é lançar um produto novo a cada três meses. Assim, esse objetivo pode ser classificado como uma estratégia de diferenciação, já que a descrição desse tipo de estratégia competitiva é a produção de bens e serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes.

Outro objetivo sugerido pela pesquisadora é a ampliação da carteira de clientes da empresa (Quadro 5). Esse objetivo será atingido através do aumento, em 20%, no número de clientes ao ano. Assim, essa estratégia competitiva pode ser classificada como parceria – cooperação.

Nesse sentido, para cada objetivo apresentado, é necessário ter um bom plano de ação para colocar em prática e alcançar esse objetivo. Assim, foi sugerido, para o objetivo 1 (Quadro 5), o plano de ação apresentado a seguir (Quadro 6):

O que?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Análise da estrutura de custos e rateios	Proprietária	Diminuir custos	Revisão das informações do software de controle	Contínuo	Na empresa	R\$ 50/h
Prospectar novos fornecedores	Proprietária	Diminuir custos	Pesquisar	Contínuo	Em sites/Internet	Sem custo
Desenvolver parcerias com fornecedores	Proprietária	Aumentar poder de barganha e alcançar melhores preços	Identificar fornecedores estratégicos e elaborar contrato de entre as partes	Contínuo	Na empresa	Sem custo
Contratar assessoria de desenvolvimento de produtos	Proprietária	Identificar novas técnicas e receitas de produtos	Pesquisar empresa especializada na área	A cada três meses	Em sites/internet	Conforme orçamento

Quadro 6 - Plano de Ação para o Objetivo 1
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Contudo, acredita-se que, para que o objetivo 1 seja atingido – aumentar a rentabilidade – é necessário fazer uma análise da atual estrutura de custos e rateios, além de prospectar novos fornecedores e fazer parcerias, com os atuais e os novos fornecedores, além de contratar uma assessoria para desenvolvimento de novos produtos. Com essas ações, acredita-se que a empresa aumentará a sua rentabilidade no prazo planejado.

Dessa forma, a pesquisadora elaborou um Plano de Ação para ser executado e, assim, alcançar o segundo objetivo (Quadro 7).

O que?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Contratar assessoria em comunicação	Proprietária	Alcançar um maior número de clientes nos municípios em que atua	Pesquisar empresa especializada na área	Até março/2022	Marau	Conforme orçamento
Participação feiras/cursos e eventos do setor	Proprietária	Conhecer as tendências e novidades do setor na área da gastronomia	Visitação presencial/ <i>online</i>	Uma vez ao mês	Passo Fundo	R\$ 300/mês
Contratar pesquisa de mercado	Proprietária	Identificar preferências e necessidades dos clientes	Identificar uma empresa especializada na área em Marau	Março/2022	Marau	Conforme orçamento

Quadro 7 - Plano de Ação para o Objetivo 2
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nesse sentido, para alcançar o segundo objetivo proposto no presente estudo – ampliar a carteira de clientes – acredita-se que a empresa deve contratar uma assessoria de comunicação, ampliar a sua participação em feiras e eventos do setor, além de contratar uma empresa especializada em pesquisas de mercado.

Sugere-se que os dois planos de ação sejam implementados ao longo do período de vigência do planejamento estratégico, ou seja, até março de 2026. Assim, o controle das estratégias deve ser periódico, a fim de que sejam analisadas e avaliadas para identificar se são necessários ajustes para melhorar a estratégia e, assim, obter melhores resultados nas metas planejadas.

Diante do exposto, percebeu-se a importância de conhecer o ambiente interno e externo da empresa, para que os sócios possam manter os pontos fortes, adotar medidas corretivas para os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e planejar estratégias para enfrentar as ameaças da empresa. Tais fatores somente são possíveis diante de um planejamento estratégico bem estruturado, com objetivos claros, metas bem definidas e usando as estratégias certas para aplicação e crescimento da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo melhorar o Planejamento Estratégico Empresarial já existente e torna-lo eficiente, proporcionando resultados satisfatórios para a fábrica de comidas caseiras localizada no município de Marau-RS.

Nesse sentido, o objetivo da pesquisa foi atingido, uma vez que foram melhorados a missão, visão e valores da empresa e foi desenvolvido o diagnóstico estratégico empresarial, onde foram identificados os *stakeholders* da empresa e foi feita a análise ambiental empresarial, com o levantamento de todos os pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças. Além disso, foram identificadas as cinco forças de Porter.

Contudo, foi possível concluir que a empresa possui um posicionamento estratégico em desenvolvimento, que é o melhor de todos. A empresa apresentou predominância de oportunidades (35,1%) no ambiente externo, e de pontos fortes (38,8%) no ambiente interno. Assim, todas as estratégias adotadas para a empresa são ideais. Nesse sentido, foram sugeridos objetivos, metas e estratégias para a empresa, bem como elaborado um plano de ação, para ser

colocado em prática e alcançar resultados satisfatórios, e, conseqüentemente, o crescimento empresarial.

Com o desenvolvimento da presente pesquisa, foi possível perceber a importância que um planejamento estratégico empresarial possui na vida de todas as organizações, uma vez que facilita o desenvolvimento das atividades no dia-a-dia, bem como proporciona maior confiança e segurança nas decisões empresariais a serem tomadas. O planejamento estratégico empresarial pode ser visto como um ‘norte’, para as empresas lembrarem, dia após dia, quais são os seus objetivos e onde desejam chegar. Ainda, o planejamento estratégico pode ser desenvolvido, não apenas para empresas, mas, para pessoas físicas, pelo fato de permitir uma visão a longo prazo sobre os objetivos de vida.

A pesquisa apresentou como limitações o tempo da pesquisadora para desenvolver uma abordagem mais ampla sobre as análises desenvolvidas. No entanto, os objetivos da pesquisa foram atingidos e, ainda, sugere-se, para o desenvolvimento estudos futuros, a elaboração de planejamentos estratégicos empresariais em todas as empresas, especialmente as empresas MEI e de pequeno porte, a fim de alcançar uma referência mais clara, especialmente em período pós pandemia.

REFERÊNCIAS

- Amaral, C. C. N. (2004). O planejamento estratégico para uma instituição de contabilidade: um estudo de caso. Dissertação. (Mestrado Profissionalizante em Engenharia com Ênfase em Gerência da Qualidade em Serviços)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS.
- Ambrósio, V. (2012). Plano de Marketing: um roteiro para a ação. (2a ed.) São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Anjos, M. (2017). A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados. *Comunicação com Líderes e Empregados*, 3, 22-25.
- Becker, A. A. (2004). *A gestão do laboratório de análises clínicas por meio de indicadores de desempenho através da utilização do balanced scorecard*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Caboclo, M.; Tomé, D.; Silva, R.; Sabtos, B. (2015). Missão, Visão e Valores. *VI Jornada de Iniciação Científica – Faculdades Integradas ASMEC/UNISEPE*. Ourofino. Minas Gerais.
- Costa, E. A. da. (2007). *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. (2a ed.) São Paulo: Saraiva.
- Diehl, A. A.; Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice-Hall.
- FIESP (2021). Federação das Indústrias do Estado de São Paulo; Instituto de Tecnologia de Alimentos. *Brasil Foods Trends*. São Paulo, 2020. Recuperado em 27 de agosto de 2022 de <https://alimentosprocessados.com.br/arquivos/Consumo-tendencias-e-inovacoes/Brasil-Food-Trends-2020.pdf>.
- Franciscon, R.; Padilha, A. C. M.; Filho, L. F. F.; Alves, D. O. (2017). *Planejamento estratégico em uma pequena propriedade rural: uma proposta de gestão para organizações do agronegócio*. In: 55º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – UFSM-RS.
- Gandin, D. (1994). *A prática do planejamento participativo: na educação em outras instituições, grupo e movimentos dos campos cultural, político, social, religioso e governamental*. Petrópolis: Vozes.
- Giegold, W. (1980). *Planejamento estratégico e o processo APO: uma abordagem de instrução programada*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.) São Paulo: Atlas.
- Gracioso, F. (1996). *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus.

- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E.; Gião, P. R.; Oliveira J., M. de M. (Rev.) (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. (2a ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2007). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson.
- Lima, R. S.; Ferreira Neto, J. A.; Farias, R. C. P. (2015). Alimentação, comida e cultura: o exercício da comensalidade. *Demetria*, 10(3), p. 507-522.
- Machado, D. S. (2009). *Filosofia institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. Monografia Especialização. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil.
- Marconi, M. A.; Lakato, E. M. (2006). *Técnicas de Pesquisa*. (6a ed.) São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A. (2006). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Matos, J. G. R.; Matos, R. M. B.; Almeida, J. R. (2008). *Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Rio de Janeiro: E-papers.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. (4a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Muller, C. J. (2003). *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos*. Tese Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Oliveira, D. P. R. (1991). *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (1992). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2011). *Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2014). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Padilha, A. C. M.; Gallon, A.; Mattos, P. (2012). Fatores condicionantes da implementação de estratégias competitivas e cooperativas: o caso das indústrias de Jóias de Guaporé – RS. *Revista Ibero-Americana de Estratégias – RIAE*, 11(2), 34-69.
- Panagiotou, G. (2004). Bring SWOT into focus. *Business Strategy Review*, 46(2), 8-10.
- Pereira, M. F. (2010). *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (2a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rodrigues, R.; Paixão, C. H. (2016) A importância do planejamento estratégico na gestão de projetos. In: *XVII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018) Pequenos negócios em números: conheça os principais números sobre a participação dos pequenos negócios nas economias brasileira e paulista. Recuperado em 29 de março de 2021 de: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- SEBRAE (2021). Classificação dos pequenos negócios, segundo o faturamento bruto anual. Recuperado em 29 de março de 2021 de: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_faturamento.pdf.
- Sobral, F.; Peci, (2008). *A. Administração, teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1995). *Administração*. (5a ed.) Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Thompson JR, A. A. (2003). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.
- Vieira, M. M. F. (2006). *Pesquisa qualitativa em administração*. (2a ed.) Rio de Janeiro: FGV.
- Yin, Robert K. (2012). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. (4a ed.) Porto Alegre: Bookman.