



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade UnB Planaltina (FUP)
Gestão do Agronegócio

GUSTAVO ALVARENGA DA CUNHA FONTENELE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DIRECIONADA PARA
UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS E DE TABACOS**

Planaltina-DF

2019

GUSTAVO ALVARENGA DA CUNHA FONTENELE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DIRECIONADA PARA
UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS E DE TABACOS**

Relatório Final do curso de Gestão do Agronegócio, da Faculdade UnB Planaltina (FUP), como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Prof^a. Dr.^a Luciana de Oliveira Miranda.

Planaltina-DF

2019

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A minha orientadora Prof^a. Luciana de Oliveira Miranda pelo suporte, correções e incentivos.

Ao professor e bibliotecário Rafael Barcelos por todos os ensinamentos e ajuda durante esse período de formação.

A minha esposa Marcia Ferensovicz que no decorrer da minha graduação me ajudou com todo apoio e ensinamentos para provas e trabalhos pelas madrugadas adentro.

A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.

Sun Tzu

RESUMO

Este trabalho aborda a proposta de planejamento estratégico para uma pequena empresa distribuidora de bebidas e de derivados do tabaco, localizada na cidade de Planaltina-DF. Para tanto, a revisão de literatura concentra no levantamento de informações estratégicas relacionadas com o consumo desses produtos específicos no contexto da cidade e da Região de atuação da organização em questão, a fim de apoiar as atividades de planejamento estratégico pela alta administração dessa pequena empresa, sem negligenciar as possibilidades de estender os resultados obtidos para as demais organizações atuantes nesse segmento de mercado. Demonstra que o planejamento estratégico é imprescindível para as organizações, sobretudo para a empresa em estudo, visto que propicia uma perspectiva de atuação futura, não se restringindo às atividades organizacionais rotineiras. Nesse sentido, emprega o método de estudo de caso, de natureza preponderantemente qualitativa, como forma de analisar a dinâmica de funcionamento dessa pequena empresa. Logo, a proposta de planejamento estratégico concentra na utilização de duas ferramentas cruciais: a matriz *SWOT*, destinada à realização do diagnóstico organizacional, e a ferramenta de qualidade *5W2H*, tendo em vista a formalização e a efetivação das ações estratégicas. Como resultado, observa que o planejamento estratégico dessa pequena empresa está comprometido, caso os gestores não resolvam os problemas organizacionais internos identificados, destacando a ausência de um *software* de gerenciamento para o controle dos estoques e das receitas. Apesar de o planejamento estratégico concentrar nas ações em longo prazo, conclui que a implementação do *software* em curto prazo é imprescindível para as ações estratégicas da pequena empresa, uma vez que evita o deslocamento dos clientes para as empresas concorrentes e mantém a competitividade diante desse cenário mercadológico. Para tanto, a proposta de planejamento estratégico é vislumbrada por meio da aplicação da matriz *SWOT* e *5W2H* para a instalação do *software* de gerenciamento, bem como para orientar a formalização das demais ações destinadas à atuação futura dessa organização.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Ações estratégicas. Distribuidora de bebidas e derivados do tabaco.

ABSTRACT

Approaches the strategic planning proposal for a small company distributing beverages and tobacco products, located in the city of Planaltina-DF. To this end, the literature review focuses on the collection of strategic information related to the consumption of these specific products in the context of the city and region of operation of the organization in question, in order to support the strategic planning activities by the senior management of this small company, without neglecting the possibilities of extending the results obtained to other organizations operating in this market segment. It shows that strategic planning is essential for organizations, especially for the company under study, as it provides a perspective of future action, not being restricted to routine organizational activities. In this sense, it uses the case study method, which is predominantly qualitative in nature, as a way of analyzing the dynamics of operation of this small company. Therefore, the strategic planning proposal focuses on the use of two crucial tools: the SWOT matrix, intended for organizational diagnosis, and the 5W2H quality tool, with a view to formalizing and implementing strategic actions. As a result, he notes that the strategic planning of this small company is compromised if managers do not solve the identified internal organizational problems, highlighting the absence of management software for inventory and revenue control. Although strategic planning focuses on long-term actions, it concludes that short-term software implementation is essential for small business strategic actions, as it avoids the displacement of customers to competing companies and maintains competitiveness in the face of this scenario. marketing To this end, the strategic planning proposal is envisioned through the application of the SWOT and 5W2H matrix for the installation of management software, as well as to guide the formalization of other actions aimed at the future performance of this organization.

Keywords: Strategic planning. Strategic actions. Beverage and tobacco products distributor.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos	9
1.1.2 <i>Objetivo geral</i>	9
1.1.3 <i>Objetivos específicos</i>	9
1.2 Contextualização	10
1.3 Justificativa	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 A dinâmica das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos: um enfoque estratégico	13
2.2 O consumo de bebidas alcoólicas e derivados do tabaco no Distrito Federal	15
2.3 Planejamento: uma abordagem direcionada às empresas distribuidoras de bebidas e tabacos	28
2.3.1 <i>Planejamento organizacional: principais conceituações</i>	29
3 METODOLOGIA	34
4 A PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA X	36
5 RESULTADOS	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

O capitalismo, acompanhado da conseqüente globalização, exige que as organizações mantenham a competitividade no cenário mercadológico. As empresas distribuidoras de bebidas e tabacos não estão alheias às configurações sociais, políticas e econômicas da atual ordem mundial. Nesse sentido, a competitividade contempla dois elementos-chave: a inovação e a estratégia. A inovação é materializada pela apresentação de novos produtos e serviços capazes de atender, com maestria, as necessidades dos clientes reais, sem negligenciar a possibilidade de atrair os clientes potenciais. Por sua vez, a estratégia fundamenta os cursos de ação, como forma de propiciar a resolução dos problemas e a tomada de decisões de forma eficiente e eficaz, tendo como base o alcance do máximo desempenho organizacional.

Diante dessa conjuntura, torna-se oportuno analisar certas conceituações apresentadas referentes às temáticas de inovação e estratégia, uma vez que são fatores basilares para o sucesso de quaisquer organizações.

No que diz respeito à inovação, Bolota (2006) demonstra que a palavra é proveniente do latim *innovo are*, significando renovar, criar e introduzir novidades. Para tanto, as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem buscar por novas soluções, tendo em vista a manutenção da sobrevivência em um mercado mais informado e exigente. De modo análogo, Gupta (2009) complementa que a inovação é a resposta à procura por meio de uma solução inovadora, ou, também, a transformação de um conjunto de ideias produtiva em outro conjunto de ideias produtivas. Observa-se, assim, que a inovação é o resultado da postura proativa dos gestores atuantes na venda e distribuição de bebidas e tabacos, visto que devem ter uma visão sistêmica do ambiente interno e externo das organizações para propor ações criativas diante das possíveis situações futuras a enfrentar. Considerando o caráter prático do conceito de inovação, Oliveira (1999) complementa que a inovação é a aplicação do plano das ideias no alcance das melhorias que se pretende alcançar. Sabe-se que essas melhorias são usufruídas não apenas pelos clientes, mas por todos os membros integrantes da organização. Logo, o principal sentido da inovação é propiciar para as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos a obtenção da máxima eficiência e eficácia tanto nos seus processos quanto nos resultados apresentados.

Em relação ao conceito de estratégia, Mainardes, Ferreira e Raposo (2011) apontam que esse vocábulo tem origem milenar. McMillan e Tampoe (2000) esclarecem que o termo remete à Grécia Antiga, composto pelas palavras gregas *strato*(exército), e *agein*(liderar),

significando, portanto, as qualidades e as habilidades de um general. No âmbito das primeiras tentativas de relacionar a estratégia com os negócios, Bracker (1980) destaca a figura do filósofo grego Sócrates, no século V a.C., ao fazer a comparação entre os deveres do general e o homem de negócios, visto que ambos planejam a utilização dos recursos disponíveis para atingir os objetivos previamente traçados. Nesse sentido, os gestores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem saber liderar a sua equipe, além de definir ações estratégicas capazes de atingir resultados significativos, mediante economia de recursos e esforços. Sabe-se que o exercício do poder de liderança é um desafio para os gestores, uma vez que depende da motivação da equipe envolvida, assim como da criação de um clima organizacional favorável à mudança.

Ainda, no século V a.C. e no campo da Filosofia, torna-se relevante mencionar a obra de Sun Tzu (1963), denominada de “A arte da Guerra”. De acordo com Sun Tzu (1963), o objetivo primordial da estratégia é de derrotar o inimigo em poucas batalhas, exigindo do líder a sua capacidade de inteligência e clareza para coordenar a sua equipe em cada movimento executado. Ademais, os administradores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem saber analisar, criticamente, a dinâmica desse segmento de mercado, a fim de aprimorar os seus negócios e manter a competitividade frente aos concorrentes. Logo, esses gestores devem buscar, constantemente, o aprendizado das técnicas mais modernas e eficientes de gestão, tornando essencial o treinamento e a capacitação de todos os membros integrantes dos diferentes níveis organizacionais.

No contexto do presente relatório científico, com base em Katz (1970), entendemos que a estratégia é a relação existente entre a empresa e o seu meio ambiente: relação presente (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico). Desse modo, os gestores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem saber analisar o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) das organizações em que atuam, a fim de elaborar e atingir as metas e os objetivos definidos no processo de planejamento estratégico. Trata-se, assim, do conhecimento das diversas variáveis que exercem influência nas empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, servindo de subsídio para a tomada de decisão e a resolução de problemas de forma ágil, coerente e consistente.

Diante desse cenário competitivo oriundo do capitalismo, a elaboração adequada do planejamento estratégico permite que as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos possam obter resultados significativos e o destaque nesse segmento de mercado.

O objeto de estudo concentra-se em uma empresa distribuidora de bebidas e tabacos, localizada na cidade de Planaltina-DF, sob o enfoque da apresentação de uma proposta de

planejamento estratégico para a organização em questão. Para tanto, a próxima subseção retrata os objetivos da presente pesquisa.

1.1 Objetivos

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o objetivo de pesquisa orienta o pesquisador diante do processo de recuperação das informações relevantes para o desenvolvimento do relatório científico, bem como nos resultados que se pretende alcançar. Para fins de delimitação do estudo em questão, considerando a relevância do planejamento estratégico na manutenção da competitividade das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, as seguintes subseções explicitam os objetivos geral e específicos traçados.

1.1.2 *Objetivo geral*

Apresentar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa distribuidora de bebidas e tabacos, localizada na cidade de Planaltina-DF, a fim de demonstrar a relevância da temática para essas organizações.

1.1.3 *Objetivos específicos*

À luz do objetivo geral definido, os seguintes objetivos específicos foram delineados para a condução e a consecução da pesquisa:

- Analisar a dinâmica das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, sob o enfoque estratégico.
- Descrever e discutir as variáveis integrantes do consumo de bebidas alcoólicas, bem como do uso dos derivados do tabaco no Distrito Federal (DF).
- Investigar e discutir sobre o papel do processo de planejamento nas empresas distribuidoras de bebidas e tabacos.

Diante dos objetivos definidos, torna-se oportuno contextualizar o objeto de estudo em análise: uma empresa distribuidora de bebidas e de tabacos, situada na cidade de Planaltina, no Distrito Federal (DF). Ademais, a contextualização da empresa possibilita compreender o ambiente em que está inserida e as principais características da organização, auxiliando na proposta de apresentação de um planejamento estratégico.

1.2 Contextualização

Considerando a preservação da identidade da empresa distribuidora de bebidas e tabacos analisada, adotou-se o nome fictício de Empresa X. A Empresa X é uma organização de porte pequeno, responsável pelo comércio de bebidas e de tabacaria. Ela está localizada na cidade de Planaltina, no Distrito Federal (DF), com o horário de funcionamento das 08:00h às 05:00h. O proprietário atua nesse segmento de mercado desde 2011 na cidade em questão.

No que se refere aos recursos humanos disponíveis na Empresa X, tem-se cinco pessoas atuantes, sendo uma delas, o gerente que trabalha em horário comercial. Esse gerente realiza as seguintes atividades: atendimento dos clientes e o controle informal das solicitações e do recebimento dos produtos, uma vez que essa organização não possui um sistema informatizado. Logo, as demandas são resultantes da ausência de determinado produto, ou, da sua quantidade limitada armazenada nas prateleiras.

Constatam-se, assim, duas problemáticas alarmantes na dinâmica de funcionamento da Empresa X. A primeira, envolve a ausência de um sistema informatizado, capaz de garantir o controle dos estoques e das receitas (lucros e prejuízos). A segunda, abrange a necessidade de um maior conhecimento dos clientes reais e potenciais da Empresa X, pois a demanda é baseada na disponibilidade dos produtos ofertados e, não, nas necessidades, nas demandas e nas expectativas da clientela. Para tanto, a Empresa X deve corrigir essas falhas básicas, a fim de implementar o seu planejamento estratégico, tendo como base o alcance de resultados em longo prazo. Sabe-se que as organizações precisam, inicialmente, estar estruturadas de forma adequada no presente, para agir estrategicamente no futuro. Nesse sentido, o gestor da Empresa X tem de olhar criticamente a configuração interna da organização em que atua, bem como os impactos das variáveis externas no ambiente organizacional.

Ainda, quanto ao seu quadro de pessoal, a empresa X dispõe de dois funcionários, incumbidos de atender os clientes e organizar o estabelecimento no horário comercial. Em relação à questão de organização, cabe frisar que, quando um funcionário nota a ausência de determinado produto, ele tem a autonomia de ir ao estoque e fazer a reposição. Observa-se, portanto, a informalidade diante do processo de controle dos estoques. A empresa X conta, também, com um funcionário que trabalha no período noturno nas segundas, terças e quartas. Por fim, o proprietário do estabelecimento, líder da equipe, que desenvolve as suas atividades no período noturno de quinta a domingo.

O estudo da Empresa X possibilitou constatar que todos os funcionários possuem formação acadêmica: o gerente em Tecnologia da Informação e, os três funcionários, respectivamente, em: Administração, Gestão Empresarial e formando em Tecnologia da

Informação. Todavia, na conjuntura das problemáticas apontadas, observa-se que a Empresa X não tem aplicado o conhecimento da sua equipe em prol das melhorias emergenciais que devem ser feitas, como a automação dos seus processos e uma gestão centrada nas necessidades dos clientes reais e potenciais.

Nesse sentido, a proposta de planejamento estratégico para a Empresa X é uma excelente ferramenta para que a equipe possa identificar as potencialidades e os problemas no ambiente interno, assim como as oportunidades e as ameaças do ambiente externo. Nesse prisma, a elaboração adequada do planejamento estratégico viabiliza a competitividade da Empresa X frente aos seus pares, considerando as peculiaridades da área de atuação.

A próxima subseção retrata a justificativa para a realização da pesquisa.

1.3 Justificativa

A presente investigação justifica-se, dada à relevância do planejamento estratégico para a manutenção da competitividade e da sobrevivência das organizações. Neste estudo de caso, concentrou-se em uma pequena empresa distribuidora de bebidas e de tabacos.

O planejamento estratégico permite que essa organização possa direcionar as suas ações para o futuro, não se restringindo às atividades cotidianas. No contexto da atual sociedade da informação e do conhecimento, é imprescindível que os gestores tenham a capacidade de analisar criticamente a dinâmica interna e externa organizacional. Trata-se, assim, de uma postura proativa frente aos desafios de um mercado mutável e exigente.

Além disso, a proposta de elaboração do planejamento estratégico estimula a empresa distribuidora de bebidas e tabacos a corrigir e aprimorar todos os elementos integrantes do seu sistema. Conforme Bertalanffy (1973), em sua Teoria Geral dos Sistemas, essa empresa é considerada como um sistema social e aberto, uma vez que está em constante contato com o ambiente externo e com os seus clientes. Sabe-se que uma empresa com sérios problemas internos compromete a faculdade de visualizar o futuro, visto que está constantemente corrigindo problemas básicos oriundos da desorganização.

Acrescenta-se, também, que a proposta de planejamento estratégico provoca nos gestores dessas empresas a necessidade de formalizar as suas metas e objetivos em longo prazo, a fim de esclarecer os cursos de ação para toda a equipe. Nesse sentido, a informalidade resulta na ação dos funcionários de forma não programada e de acordo com o que consideram como adequado, podendo destoar das finalidades precípuas da empresa.

O propósito de realização do presente relatório científico também se concentra na importância da temática de planejamento como uma ferramenta básica para o

desenvolvimento das demais funções administrativas: organização, direção e controle. Sendo assim, as organizações devem planejar as suas atividades, segundo o lapso temporal: curto prazo (planejamento operacional); médio prazo (planejamento tático); e longo prazo (planejamento estratégico). Observa-se, assim, que a ausência desses tipos de planejamento conduz às empresas a inércia no ambiente mercadológico, afastando os clientes reais e não atraindo os clientes potenciais.

No atual cenário competitivo do capitalismo, o planejamento estratégico possibilita que as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos possam contemplar as melhores práticas de gestão no âmbito desse segmento de mercado, como forma de aperfeiçoar as suas próprias ações. Desse modo, a utilização das tecnologias da informação e comunicação faz-se inevitável no controle dos seus processos e no estudo do perfil dos seus clientes para atendê-los com excelência.

A próxima subseção, de revisão de literatura, aborda as variáveis integrantes do consumo de bebidas e dos derivados do tabaco no Distrito Federal e na Região do Centro-Oeste, a fim de subsidiar a proposta de planejamento estratégico para a Empresa X, sem negligenciar a relevância dos dados para as demais empresas do mesmo ramo. Além disso, retrata os demais assuntos pertinentes à temática, tais como: a função administrativa de planejamento e a dinâmica das empresas responsáveis pela comercialização desses produtos específicos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo concentra-se na etapa de revisão de literatura, como forma de fundamentar as discussões e os resultados obtidos no desenvolvimento deste relatório científico. Cervo e Bervian (2002) complementam que a pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência, constituindo o procedimento básico para o desenvolvimento desta investigação, pela qual buscou um maior conhecimento sobre a temática em pauta.

2.1 A dinâmica das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos: um enfoque estratégico

Os administradores devem conhecer as peculiaridades do mercado voltado para o consumo de bens (bebidas e tabacos), uma vez que o estudo pormenorizado desse segmento permite tomar as decisões e resolver os problemas de forma eficiente e eficaz. Sabe-se que a sociedade está mais informada, dada à facilidade de disseminação das informações nos formatos impresso e digital, multiplicando a presença de clientes mais exigentes quanto à qualidade dos produtos consumidos.

Diante desse contexto, nota-se que os administradores devem realizar um conjunto de ações sinérgicas capazes de garantir a competitividade no mercado de distribuição de bebidas e tabacos. Porter (1997) complementa ao demonstrar que o conceito de sinergia é um dos mais empregados no âmbito da estratégia corporativa, definindo-o como a associação de vários órgãos para a realização de um trabalho. Desse modo, o conceito de sinergia está intimamente relacionado com a realização de atividades colaborativas, tendo como sustentáculo a economia dos diferentes recursos organizacionais disponíveis, tais como: financeiros, operacionais, materiais, humanos, tempo, dentre outros. Observa-se, assim, que a sinergia também está associada à racionalização dos processos que integram uma organização.

Os administradores necessitam desenvolver um aprendizado continuado, a fim de adotar as melhores práticas de gestão. Nessa ótica, ganha relevo o conceito de aprendizagem organizacional. De acordo com Zangiski, Lima e Costa (2009), a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico e complexo, visto que envolve uma série de variáveis resultantes das relações dos indivíduos com os ambientes interno e externo. Logo, trata-se de uma temática estratégica para as organizações do ramo de bebidas e tabacos, pois o aprendizado modifica e aprimora os comportamentos capazes de melhorar o desempenho dessas organizações, bem como o grau de competitividade frente ao mercado. Além disso, Fleury e Fleury (2004) acrescentam que a aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento de competências organizacionais, provenientes da experiência na

implementação de estratégias, por meio da análise dos resultados obtidos dos ambientes interno e externo.

Além da capacitação contínua dos gestores, torna-se relevante o conhecimento das necessidades e das demandas dos clientes, visto que o sucesso empresarial depende do atendimento pleno dos clientes reais, bem como a atração dos clientes potenciais. Percebe-se, então, no presente estudo, adivisão didática da esfera de conhecimento em tripla dimensão: a primeira dimensão centrada nos conhecimentos imprescindíveis para a atuação do administrador; a segunda dimensãodirecionada nos conhecimentos da organização e nos seus recursos; e a terceira dimensão orientada para os conhecimentos das necessidades dos clientes reais e potenciais, como forma de possibilitar as mudanças necessárias para atender com qualidade as exigências desse público-alvo. Defendemos que os conhecimentos são frutos do aprendizado.

No âmbito das empresas de distribuição de bebidas e tabacos, a gestão do conhecimento é fundamental para que essas empresas mantenham os seus padrões estabelecidos no transcorrer do tempo para a realização das suas atividades essenciais. Sabe-se que a ausência de compartilhamento dos conhecimentos prejudica a continuidade das ações consideradas mais adequadas, uma vez que os novos funcionários precisam aprender o como, o quando, e o porquê fazer. Para Alves (2005), a gestão do conhecimento é definida como um processo racional e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento, a fim de que as organizações possam atingir os seus objetivos corporativos. Consideramos que o recurso humano é o mais valioso recurso das organizações, tornando imprescindível a valorização dos profissionais envolvidos. Sendo assim, a utilização das ferramentas tecnológicas mais modernas para o compartilhamento do conhecimento é ineficaz, quando o capital humano não se sente motivado e preparado para uma aprendizagem colaborativa.

Em relação às transformações necessárias para o alcance do desempenho organizacional almejado, torna-se oportuno apontar o fator de resistência à mudança, ou seja, qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo – como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Nesse sentido, observa-se o desafio dos administradores de criar uma cultura organizacional capaz de motivar toda a equipe no direcionamento dos esforços para atingir a mudança positiva delineada. Outro aspecto pouco explorado na literatura científica é a questão da resistência do próprio gestor da empresa, acelerando o processo de fracasso organizacional. Os maus gestores têm a percepção de que nunca precisam mudar, sobretudo

quando os negócios das empresas estão apresentando resultados favoráveis em curto prazo. No entanto, com o decorrer do tempo, as empresas chegam à falência, devido à inércia em agir perante as ameaças e as oportunidades do ambiente externo.

Os administradores das empresas de distribuição de bebidas e tabacos devem, portanto, conhecer o ambiente interno (os pontos fortes e os fracos) e o externo (as oportunidades e as ameaças) das instituições em que atuam. Para tanto, torna-se imprescindível o desenvolvimento de um olhar profissional crítico, como forma de viabilizar o acompanhamento das transformações sociais, implementar as mudanças necessárias e corrigir eventuais falhas de diferentes naturezas.

No contexto da dinâmica das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos sob um olhar estratégico, a próxima subseção aborda os dados referentes ao consumo de bebidas alcoólicas e dos produtos derivados do tabaco no Distrito Federal (DF), local onde a empresa estudada desse ramo atua.

2.2 O consumo de bebidas alcoólicas e derivados do tabaco no Distrito Federal

Os gestores atuantes nas empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem analisar os dados referentes ao consumo desses produtos, auxiliando no processo de tomada de decisões e de resolução dos problemas de forma estratégica. A empresa em estudo está localizada na cidade de Planaltina, no Distrito Federal. Para tanto, os dados obtidos concentraram nessa unidade federativa, contribuindo com os estudos estratégicos para as empresas desse ramo, situadas na mesma localidade, sobretudo no que diz respeito à análise do ambiente externo.

Os gestores das empresas do ramo de bebidas e tabacos devem dar a devida importância ao conhecimento do padrão de consumo.

Em relação ao consumo de bebidas alcoólicas, Andrade e Oliveira (2009) demonstram que a definição do padrão de consumo é multidimensional, envolvendo os aspectos relacionados ao contexto de beber, à relevância cultural, à bebida preferida, à frequência de consumo, à quantidade, ao local da ingestão do álcool (casa, bar, restaurante, etc.), ao consumo durante as refeições ou não e às características individuais do bebedor (biológicas, sociodemográficas ou socioeconômicas). Todos esses elementos, considerados em conjunto, influenciam as implicações advindas do comportamento de beber (ANDRADE; OLIVEIRA, 2009). Além disso, acrescenta-se que os padrões de consumo determinam os benefícios ou malefícios associados ao consumo de álcool. Sabe-se que o uso excessivo pode elevar o risco de desenvolvimento de problemas de saúde, familiares, ocupacionais, entre outros. No

entanto, algumas pesquisas indicam que o padrão de uso leve ou moderado pode ter um caráter protetor à saúde, sobretudo no que concerne ao desenvolvimento de doenças cardiovasculares (KLATSKY, 2007).

Desse modo, o estudo dos aspectos determinantes do comportamento de consumo de bebidas alcoólicas é de suma importância para que os gestores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos possam aprimorar os seus produtos e serviços oferecidos aos clientes.

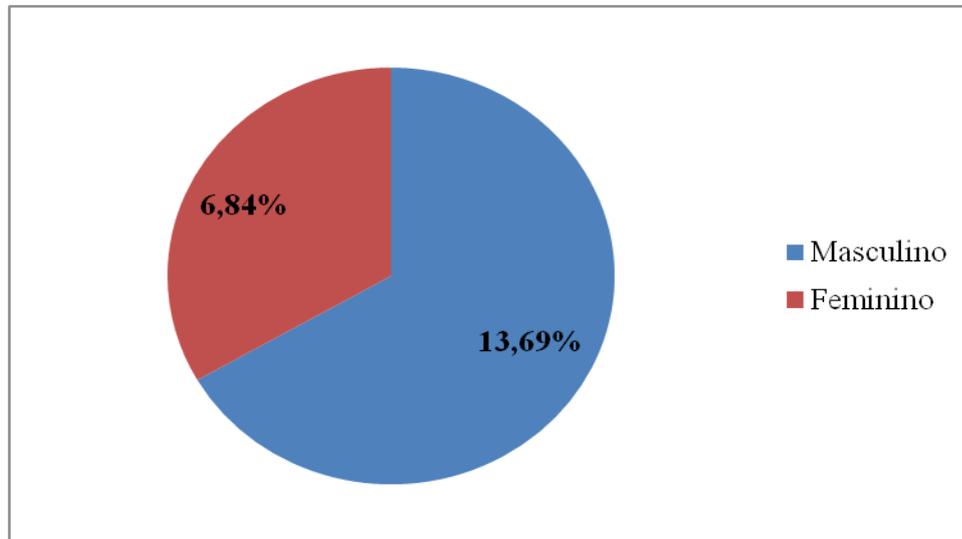
Para recuperar os dados referentes ao consumo de bebidas alcoólicas no Distrito Federal, utilizou-se o Sistema IBGE de Recuperação Automática, SIDRA, uma base de dados que visa simplificar aos administradores públicos e à sociedade em geral, por meio da internet, a obtenção gratuita dos dados agregados de estudo e pesquisas realizados pelo IBGE. Atualmente, o sistema disponibiliza planos tabulares de 33 pesquisas; 18 temas; 371 variáveis agregados; 972 tabelas; e 615 milhões de variáveis, totalizando cerca de 600 milhões de dados agregados (SIDRA, 2019).

No processo de busca e recuperação das informações disponíveis, utilizou-se, inicialmente, a palavra-chave “bebidas alcoólicas”. Em seguida, selecionaram-se apenas os resultados relacionados com o consumo de bebidas alcoólicas, que servem de suporte para o processo de análise do ambiente externo pelos gestores das empresas desse ramo. Ainda, a ferramenta permitiu filtrar as seguintes variáveis: unidade federativa (Distrito Federal); gênero (masculino e feminino); grupos de idade (18 a 24 anos, 25 a 39 anos, 40 a 59 anos e 60 anos ou mais); nível de instrução (sem instrução e fundamental incompleto, fundamental completo e médio incompleto, médio completo e superior incompleto e superior completo); cor ou raça (branca, preta, parda); e força de trabalho (ocupada, desocupada e fora da força de trabalho). Notou-se que os dados mais atuais remetem ao ano de 2013, obtidos pela Pesquisa Nacional de Saúde. No entanto, esses dados servem de suporte para o processo de tomada de decisões e de resolução dos problemas na atualidade, visto que auxilia os administradores das empresas relacionadas a terem uma noção das diferentes variáveis presentes no consumo de bebidas alcoólicas no contexto da unidade federativa do Distrito Federal.

A **Figura 1** indica a frequência de pessoas de 18 anos ou mais de idade que costumavam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013, por gênero. Nesse sentido, torna-se oportuno esclarecer que a população no Distrito Federal era de 2.789.761 habitantes em 2013, segundo levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013).

Figura 1 – Pessoas de 18 anos ou mais de idade que costumavam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013, por gênero.

Masculino	Feminino	Total da população do DF em 2013
382.000	191.000	2.789.761



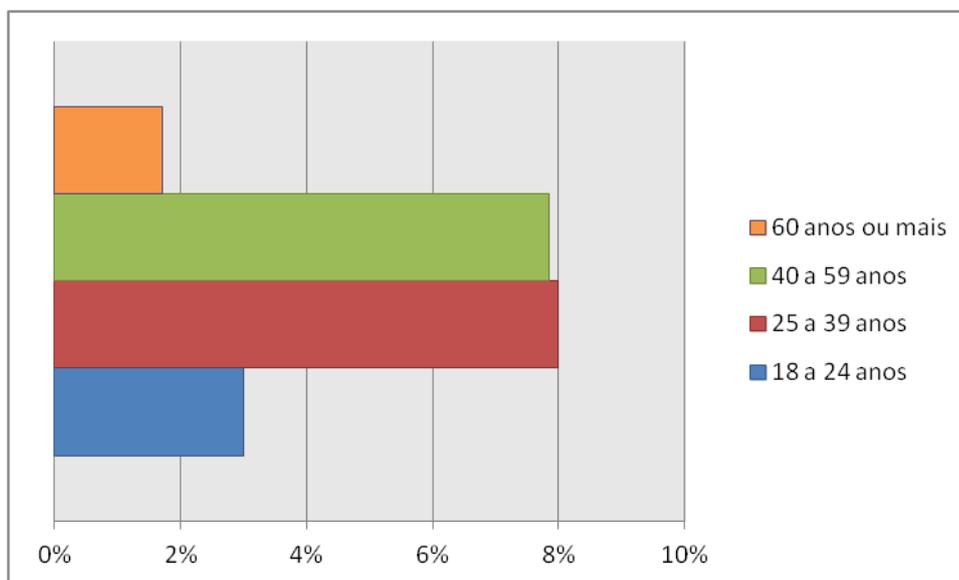
Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

De acordo com a **Figura 1**, em 2013, 382.000 homens de 18 anos ou mais de idade (**13,69%**) costumavam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês no Distrito Federal. Já, para as mulheres, o consumo é representado por 191.000 (**6,84%**). Verifica-se, assim, que os homens consomem mais bebidas alcoólicas do que as mulheres no Distrito Federal, considerando a frequência de uma vez ou mais por mês. Os administradores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos podem utilizar esses dados para conhecerem o perfil dos consumidores desse tipo de produto, bem como para constatar a existência e a demanda desse público consumidor, exigindo a adoção de estratégias eficientes e eficazes para atenderem com excelência a essas necessidades. Reforça-se que de 2.789.761 habitantes no Distrito Federal em 2013, existem 574.000 pessoas consumidoras de bebidas alcoólicas de 18 anos ou mais de idade (**20,57%**), considerando a frequência de consumo em questão. Com os importantes discursos relativos à emancipação e à participação ativa da mulher na sociedade, a tendência é de ter um crescimento maior desse público consumidor no transcorrer do tempo, como pode ser observado comparativamente nas décadas passadas.

A **Figura 2** demonstra a frequência de pessoas de 18 anos ou mais de idade que costumavam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013, por grupos de idade.

Figura 2 – Pessoas de 18 anos ou mais de idade que costumavam consumir bebida alcoólica uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013, por grupos de idade.

18 a 24 anos	25 a 39 anos	40 a 59 anos	60 anos ou mais	Total da população do DF em 2013
84.000	223.000	219.000	48.000	2.789.761



Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

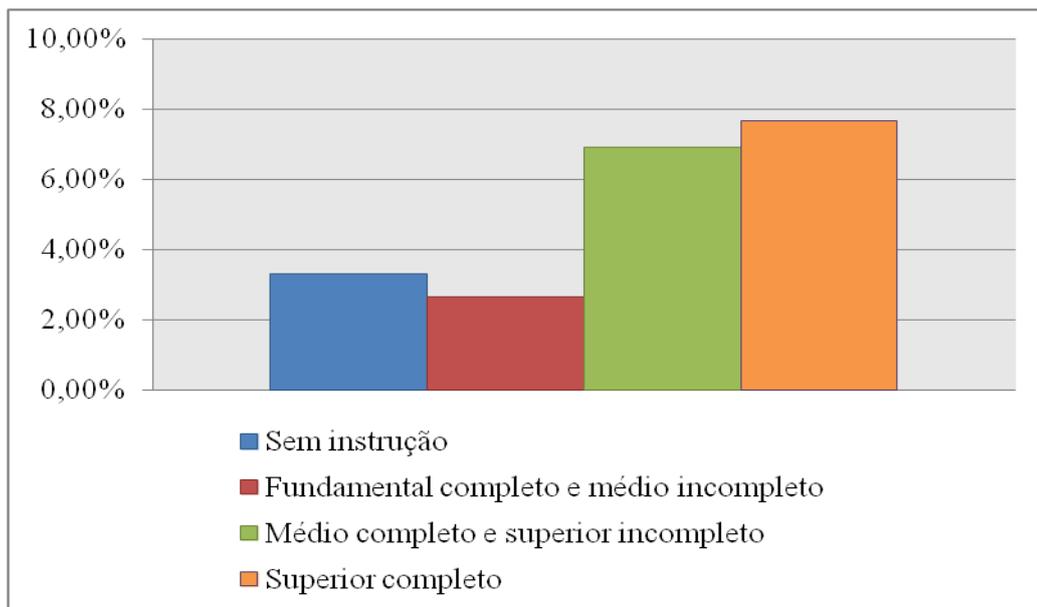
Consoante a **Figura 2**, 84.000 pessoas entre 18 a 24 anos (**3%**) costumavam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013; 223.000 consumidores entre 25 a 39 anos (**8%**); 219.000 consumidores entre 40 a 59 anos (**7,85%**); e 48.000 consumidores entre 60 anos ou mais (**1,72%**). Constata-se, assim, que a faixa etária de maior costume em consumir bebidas alcoólicas no Distrito Federal estava entre 25 a 39 anos (8%), seguida da faixa etária entre 40 a 59 anos (7,85%), considerando o total da população no Distrito Federal de 2.789.761 em 2013 e a frequência de consumo em questão.

Diante dessa conjuntura, emerge-se apontar o problema social crítico referente ao consumo de bebidas alcoólicas por menores de 18 anos. Em 2015, a Lei nº 13.106 alterou o Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069/90, para tornar crime vender, fornecer, servir, ministrar ou entregar bebida alcoólica a criança ou adolescente (até 18 anos). O descumprimento ocasiona multa de R\$ 3.000,00 a R\$ 10.000,00, bem como a interdição do estabelecimento comercial, até o recolhimento da multa aplicada (BRASIL, 2015). Para tanto, os gestores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem considerar as legislações pertinentes relacionadas, a fim de atuar de forma ética e estratégica nos seus campos de atuação.

A **Figura 3** apresenta os dados referentes às pessoas de 18 anos ou mais de idade que costumavam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013, por nível de instrução.

Figura 3 – Pessoas de 18 anos ou mais de idade que costumam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013, por nível de instrução.

Sem instrução e fundamental incompleto	Fundamental completo e médio incompleto	Médio completo e superior incompleto	Superior completo	Total da população do DF em 2013
92.000	74.000	193.000	214.000	2.789.761



Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

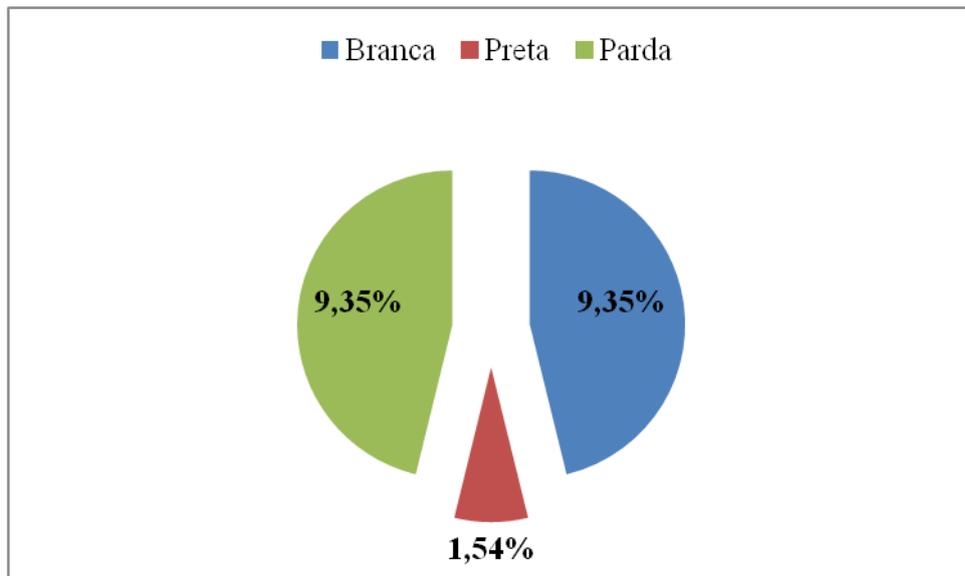
Segundo a **Figura 3**, 92.000 pessoas sem instrução (**3,29%**) de 18 anos ou mais de idade costumavam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013; 74.000 consumidores com ensino fundamental completo e médio incompleto (**2,65%**); 193.000 consumidores com médio completo e superior incompleto (**6,91%**); 214.000 consumidores com superior completo (**7,67%**). Verifica-se, portanto, que o consumo maior de bebidas alcoólicas estava entre aquelas pessoas que possuíam um maior grau de instrução no contexto da população total do Distrito Federal em 2013 (7,67% para os consumidores com superior completo e 6,91% para os consumidores com médio completo e superior incompleto). Esses dados são estratégicos para a atuação dos gestores integrantes das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, uma vez que o maior grau de instrução das pessoas não significa que elas buscam evitar esse tipo de produto. Dentre as possíveis explicações, pode-se deduzir que essas pessoas possuem melhores condições econômicas e,

por isso, costumam consumir as bebidas alcoólicas. No entanto, torna-se fundamental um estudo mais aprofundado referente às seguintes variáveis: grau de instrução, condições econômicas e consumo de bebidas alcoólicas.

A **Figura 4** demonstra a frequência de pessoas de 18 anos ou mais de idade que costumavam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013, por cor ou raça.

Figura 4 – Pessoas de 18 anos ou mais de idade que costumam consumir bebida alcoólica uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013, por cor ou raça.

Branca	Preta	Parda	Total da população do DF em 2013
261.000	43.000	261.000	2.789.761



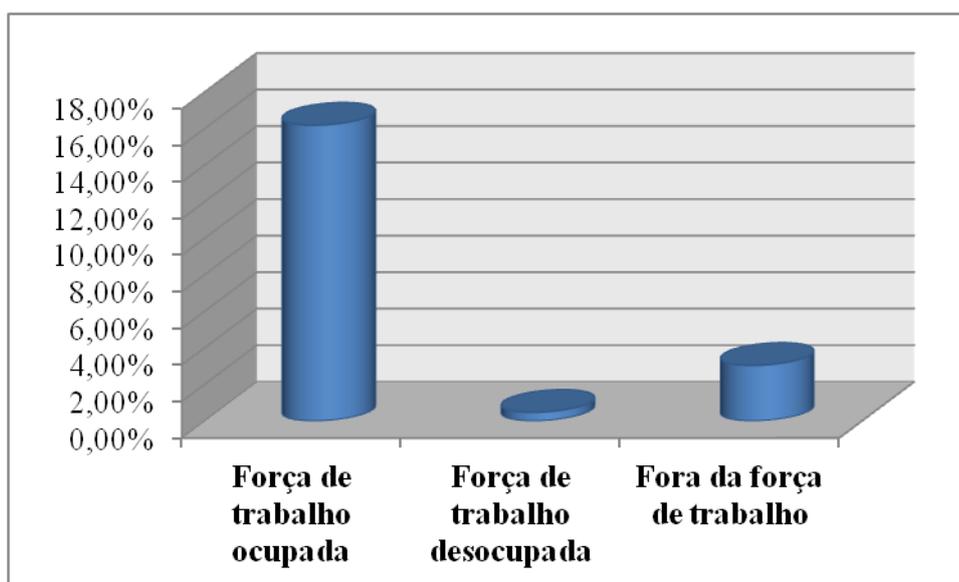
Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

De acordo com a **Figura 4**, as pessoas de cor ou raça branca (9,35%) e parda (9,35%) são as maiores consumidoras de bebidas alcoólicas, considerando a idade de 18 anos ou mais e a frequência de consumo de uma vez ou mais por mês no Distrito Federal em 2013. Conforme discutido na revisão de literatura, os gestores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos não devem negligenciar os fatores étnicos e culturais diante do processo de tomada de decisões e de resolução dos problemas de forma estratégica. O conhecimento das inúmeras variáveis relacionados ao consumo de bebidas alcoólicas contribui para manter os clientes reais e atrair os potenciais, além de desenvolver produtos e serviços alinhados com as necessidades dessa clientela.

A **Figura 5** apresenta a frequência de pessoas de 18 anos ou mais de idade que costumavam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês na Região do Centro-Oeste em 2013, por condição em relação à força de trabalho.

Figura 5 – Pessoas de 18 anos ou mais de idade que costumam consumir bebida alcoólica uma vez ou mais por mês na Região do Centro-Oeste em 2013, por condição em relação à força de trabalho.

Força de trabalho - ocupada	Força de trabalho - desocupada	Fora da força de trabalho	Total da população do Centro-Oeste em 2013
2.423.000	72.000	456.000	14.950.000



Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

Conforme a **Figura 5**, no contexto da condição da força de trabalho, 2.423.000 pessoas ocupadas (**16,20%**) costumam consumir bebidas alcoólicas uma vez ou mais por mês na Região do Centro-Oeste em 2013, considerado a idade de 18 anos ou mais e a população total do Centro-Oeste no período em questão. Em seguida, 456.000 consumidores (**3,05%**) na condição de fora da força de trabalho; e 72.000 consumidores (**0,48%**) na condição de desocupados. Logo, observa-se que os maiores consumidores de bebidas alcoólicas estão entre aqueles que apresentam a condição de força de trabalho como ocupada. Reforça-se que os gestores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem ter uma visão sistêmica diante das ações estratégicas, considerando a amplitude do ambiente externo. No presente estudo, torna-se relevante não apenas captar as oportunidades do Distrito Federal (DF), mas da própria Região do Centro-Oeste, formada pelos estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, mais a unidade federativa do DF. Sabe-se que as parcerias podem reduzir os

custos e potencializar os lucros, considerando a real compreensão das necessidades dos clientes.

Além dos dados referentes ao consumo de bebidas alcoólicas, realizou-se o mesmo processo de pesquisa quanto aos usuários atuais de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013. A busca no Sistema IBGE de Recuperação Automática, SIDRA, foi realizada por meio da palavra-chave “tabaco”. Os resultados também apontaram para os dados obtidos pela Pesquisa Nacional de Saúde no ano de 2013. O sistema permitiu selecionar as seguintes variáveis: gênero (masculino e feminino); grupos de idade (18 a 24 anos, 25 a 39 anos, 40 a 59 anos e 60 anos ou mais); nível de instrução (sem instrução e fundamental incompleto, fundamental completo e médio incompleto, médio completo e superior incompleto, e superior completo); cor ou raça (branca, preta e parda); e condição da força de trabalho (ocupada, desocupada e fora da força de trabalho). Sendo assim, observa-se a presença das mesmas variáveis integrantes do consumo de bebidas alcoólicas analisadas.

Conforme a pesquisa de Malta et al. (2015), o tabagismo é um dos principais fatores de risco para doenças crônicas não transmissíveis (DCNT). Os autores acrescentam que foram atribuídas às DNCT 63% das mortes globais e 72,4% das mortes acontecidas no Brasil. A exposição ao tabaco está associada à ocorrência de diversas doenças do sistema circulatório (hipertensão, acidente vascular cerebral, infarto do miocárdio); câncer (pulmão, cavidade oral, esôfago, estômago, cólon, bexiga, rins, colo do útero); doenças respiratórias crônicas (doença pulmonar obstrutiva crônica); problemas oculares (catarata e cegueira); crescimento uterino retardado; e ser um significativo fator de risco para doenças transmissíveis, como a tuberculose (MALTA et al., 2015).

Considerando os fatores de risco, Malta et al. (2015) acrescentam que houve uma redução da prevalência do tabagismo no Brasil, podendo estar relacionada com as ações educativas, preventivas, terapêuticas, e regulatórias desenvolvidas nos últimos anos.

Diante dessa conjuntura, é mister destacar que os gestores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem conhecer as Leis e demais normativas relacionadas com o tabaco, uma vez que esse conhecimento é primordial para a efetivação das ações estratégicas. Nesse prisma, podem-se mencionar: a Lei nº 12.546/2011, que ampliou para 85% a taxa sobre os produtos de tabaco, além de estabelecer um preço mínimo para o cigarro e a proibição de quaisquer propagandas desse produto (BRASIL, 2011); o Decreto Presidencial nº 8.262/2014, direcionado para a regulamentação dessas medidas, proibindo o uso de tabaco fumado em ambientes fechados, a exposição dos cigarros exclusivamente nos pontos de venda e a

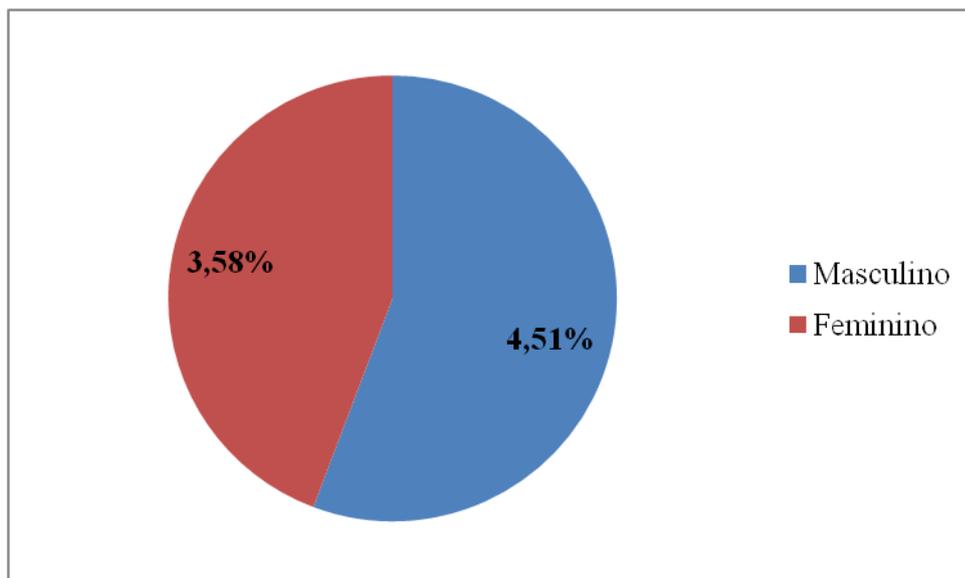
ampliação das advertências sanitárias (BRASIL, 2014). Sendo assim, trata-se de um produto peculiar, visto que existem medidas e acordos diversos para controlar o seu uso.

A título de esclarecimento, segundo Reis e Turci (2016), os produtos derivados do tabaco podem ser classificados em três tipos: produtos de tabaco queimados/combustíveis (cigarro, charuto, cigarrilha, fumo desfiado, fumo de rolo, cachimbo, cigarro kretek, cigarro de palha, bidi e blunt); produtos de tabacos não geradores de fumaça *ou smokeless* (tabaco inalável, snus, fumo para mascar); e produtos de tabaco aquecidos/vaporizados (fumo para narguilé e dispositivos eletrônicos).

A **Figura 6** indica as pessoas de 18 anos ou mais de idade usuárias atuais de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013, por gênero.

Figura 6 – Pessoas de 18 anos ou mais de idade usuárias atuais de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013, por gênero.

Masculino	Feminino	Total da população do DF em 2013
126.000	100.000	2.789.761



Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

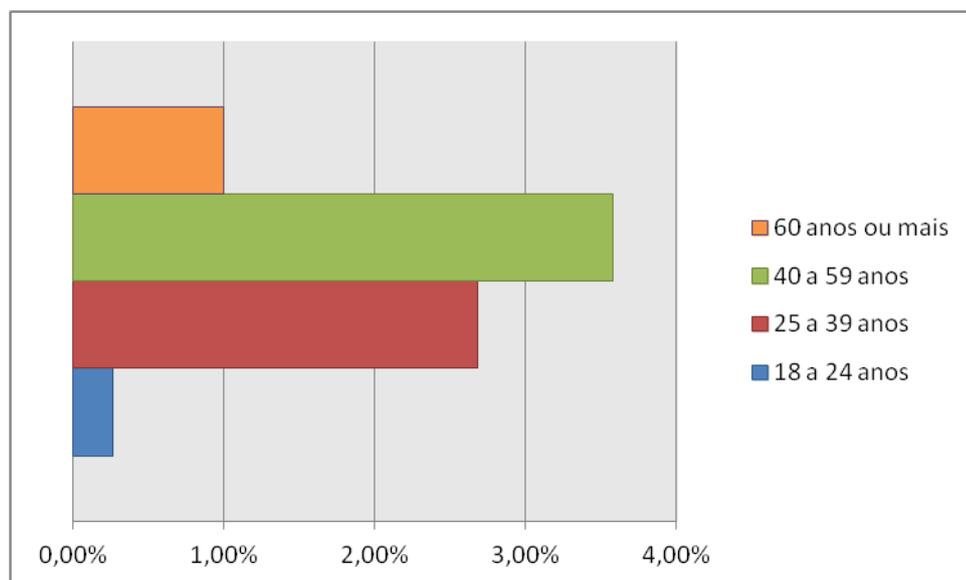
De acordo com a **Figura 6**, 126.000 homens (**4,51%**) de 18 anos ou mais de idade eram usuários atuais de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013; e 100.000 mulheres (**3,58%**) eram usuárias, considerando a população total do DF no período em questão.

Observa-se, assim, que o uso de bebidas alcoólicas é superior em relação ao uso de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013 pelas pessoas de 18 anos ou mais de idade. No entanto, os gestores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem considerar esse público consumidor, mesmo diante das políticas voltadas para a redução do consumo desses produtos. Esses dados são relevantes para que os administradores possam constatar a existência desse público consumidor, a fim de atender às necessidades dos seus clientes com excelência. Os usuários devem sempre estar conscientes diante dos malefícios causados à saúde, devido ao uso dos produtos derivados do tabaco, bem como do consumo excessivo de bebidas alcoólicas. Já, as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, têm o dever de não esconder dos seus clientes esses riscos. As ações de marketing do Governo para a redução do consumo desses produtos devem sempre estar em evidência nos estabelecimentos. O sucesso organizacional está indissociado dos fatores éticos e morais.

A **Figura 7** aponta as pessoas de 18 anos ou mais de idade usuárias atuais de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013, por grupo de idade.

Figura 7 – Pessoas de 18 anos ou mais de idade usuárias atuais de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013, por grupos de idade.

18 a 24 anos	25 a 39 anos	40 a 59 anos	60 anos ou mais	Total da população do DF em 2013
24.000	75.000	100.000	28.000	2.789.761



Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

Conforme a **Figura 7**, o grupo de idade de 40 a 59 anos (**3,58%**) possui a maior frequência de pessoas usuárias atuais de produtos derivados do tabaco em 2013 no Distrito

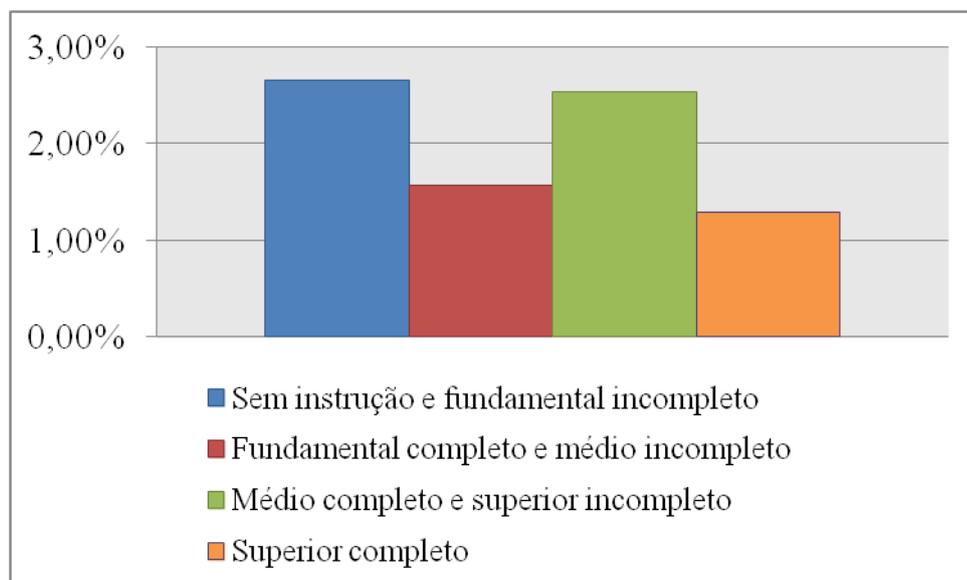
Federal, considerando a população total do DF no período. Em seguida, o grupo de idade de 25 a 39 anos (**2,68%**); o grupo de 60 anos ou mais (**1%**); e, por fim, o grupo de 18 a 24 anos de idade (**0,26%**).

Esses dados são estratégicos para que os gestores possam conhecer o seu público-alvo. Considerando o período de 2013, torna-se oportuno destacar a necessidade de um levantamento atual quanto ao uso dos produtos derivados do tabaco por grupos de idade, uma vez que o narguilé tem sido usado com bastante frequência entre os jovens na atualidade, acompanhado da criação de estabelecimentos direcionados para o uso específico desse produto.

A **Figura 8** apresenta as pessoas de 18 anos ou mais de idade usuárias atuais de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013, por nível de instrução.

Figura 8 – Pessoas de 18 anos ou mais de idade usuárias atuais de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013, por nível de instrução.

Sem instrução e fundamental incompleto	Fundamental completo e médio incompleto	Médio completo e superior incompleto	Superior completo	Total da população do DF em 2013
74.000	44.000	71.000	36.000	2.789.761



Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

Diversamente do que ocorre com o uso de bebidas alcoólicas, a **Figura 8** demonstra que o uso de derivados de tabacos está concentrado entre aquelas pessoas sem instrução e com

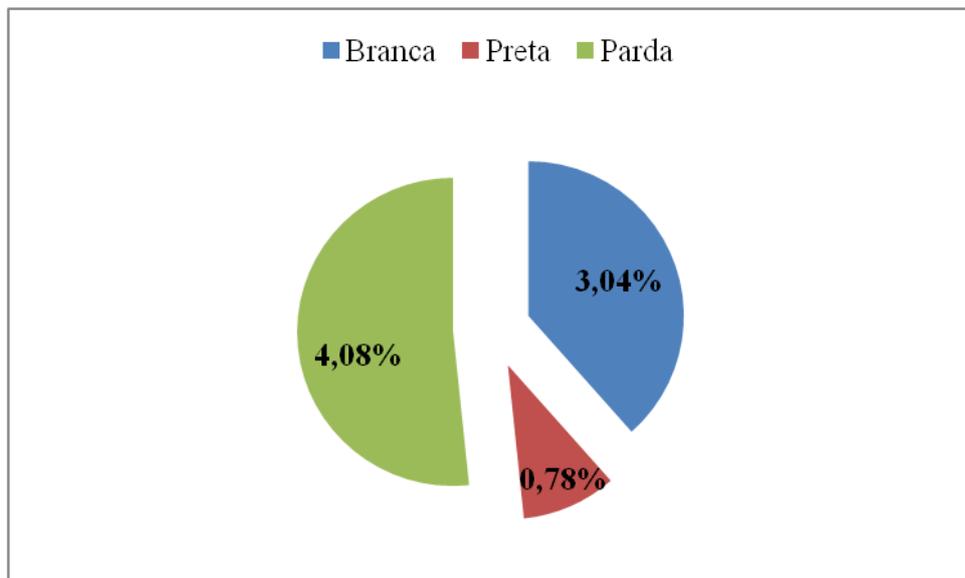
fundamental incompleto (**2,65%**), considerando a população total do DF em 2013. Em seguida, estão as pessoas com ensino médio completo e superior incompleto (**2,54%**); as pessoas com fundamental completo e médio incompleto (**1,57%**); e, por fim, as pessoas com ensino superior completo (**1,29%**).

Os administradores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos podem utilizar esses dados de maneira estratégica, a fim de conhecer as características dos seus clientes para que as melhores ações sejam desenvolvidas, tendo como sustentáculo um atendimento de qualidade. Sabe-se que um bom gestor deve respeitar as diferenças não somente da equipe diretamente relacionada com os resultados organizacionais, mas também considerar as diversidades do público atendido.

A **Figura 9** indica as pessoas de 18 anos ou mais de idade usuárias atuais de produtos derivado do tabaco no Distrito Federal em 2013, por cor ou raça.

Figura 9 – Pessoas de 18 anos ou mais de idade usuárias atuais de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013, por cor ou raça.

Branca	Preta	Parda	Total da população do DF em 2013
85.000	22.000	114.000	2.789.761



Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

Conforme a **Figura 9**, as pessoas da cor ou raça parda (**4,08%**) representa a maior parte das pessoas usuárias atuais de produtos derivados do tabaco no Distrito Federal em 2013, considerando a faixa de idade entre 18 anos ou mais e a população total do DF no

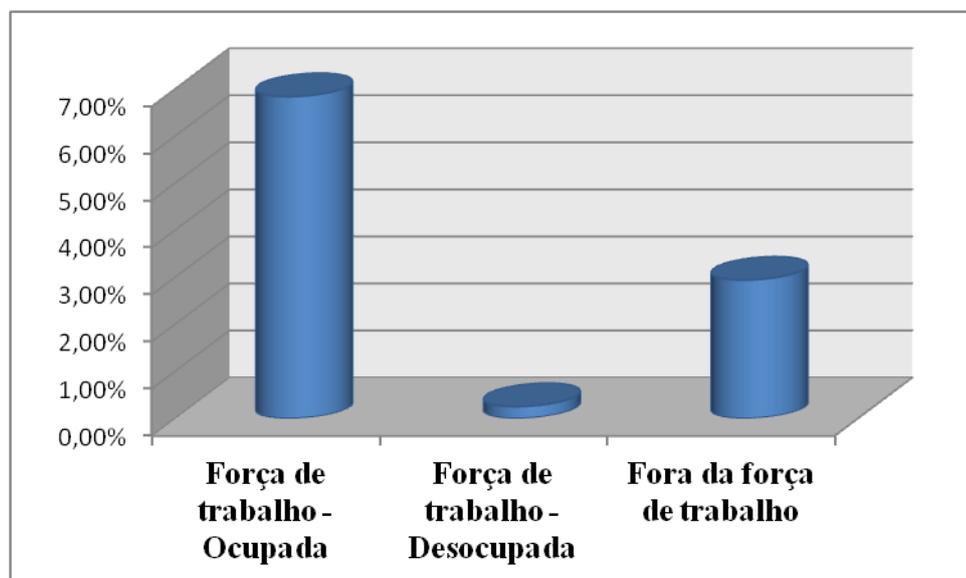
período em pauta. Em seguida, as pessoas da cor ou raça branca (**3,04%**); e as pessoas da cor ou raça preta (**0,78%**).

No que concerne à análise do ambiente externo, os administradores devem considerar os fatores étnicos diante do processo de tomada de decisões e de resolução dos problemas de maneira estratégica. Sabe-se que o uso de produtos derivados do tabaco não está indissociado dos aspectos sociais e culturais da população. Logo, os gestores devem considerar os indivíduos de forma orgânica em sua totalidade, ou seja, integrantes de um sistema social composto por questões políticas, econômicas, sociais e culturais. Parte-se do pressuposto de que o homem influencia o ambiente, mas também é influenciado por ele.

Considerando a necessidade do desenvolvimento de uma visão sistêmica dos gestores atuantes nas empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, a **Figura 10** aponta as pessoas de 18 anos ou mais de idade usuárias atuais de produtos derivados do tabaco na Região do Centro-Oeste em 2013, por condição em relação à força de trabalho.

Figura 10 – Pessoas de 18 anos ou mais de idade usuárias atuais de produtos derivados do tabaco na região do Centro-Oeste em 2013, por condição em relação à força de trabalho.

Força de trabalho - Ocupada	Força de trabalho – Desocupada	Fora da força de trabalho	Total da população do Centro-Oeste em 2013
1.023.000	38.000	441.000	14.950.000



Fonte: Adaptado de IBGE – Pesquisa Nacional de Saúde, 2013.

Segundo a **Figura 10**, as pessoas, na condição de força de trabalho ocupada (**6,84%**), são as maiores usuárias de produtos derivados do tabaco na Região do Centro-Oeste em 2013,

considerando a faixa de idade entre 18 anos ou mais e a população total dessa Região. Em seguida, as pessoas na condição de fora da força de trabalho (2,94%), e, por fim, as pessoas na condição de força de trabalho desocupada (0,25%).

Os administradores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos no Distrito Federal devem considerar não apenas os dados estratégicos dessa importante unidade federativa, mas, também, aqueles da Região do Centro-Oeste, tendo em vista a análise apurada do ambiente externo e as suas variáveis relacionadas.

A próxima subseção abordará a temática de planejamento, tendo como base as ações programadas das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos no alcance dos resultados almejados.

2.3 Planejamento: uma abordagem direcionada às empresas distribuidoras de bebidas e tabacos

A presente seção busca demonstrar a relevância do planejamento para o sucesso das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, sobretudo no que concerne à manutenção da competitividade no mercado desse segmento.

As empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem formalizar os seus processos de planejamento, a fim de alcançar os objetivos traçados e corrigir eventuais falhas. Desse modo, o planejamento permite que essas empresas possam agir de forma programada e evitar o mecanismo da improvisação. Além disso, a tarefa de planejamento, quando estruturada de maneira adequada, viabiliza a economia dos recursos e mantém a competitividade no cenário mercadológico. Sabe-se que os gestores dessas organizações buscam a lucratividade nos seus negócios, tornando o planejamento um recurso essencial na economia dos custos envolvidos e no alcance do máximo desempenho vislumbrado.

Os gestores das empresas, que distribuem e comercializam esses produtos, estão constantemente tomando decisões e resolvendo problemas. No entanto, essas ações não devem ser desenvolvidas a partir do senso comum, de forma mecânica, dada à rotina diária. É basilar a formalização do planejamento, visto que agiliza e aprimora a realização das atividades, sobretudo por meio da análise crítica dos objetivos definidos previamente. Nesse sentido, observa-se que o processo de planejamento está indissociado das demais funções administrativas: a organização, a direção e o controle.

Na organização, as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos estruturam os seus recursos e dividem as funções de cada colaborador, tendo como base uma atuação sinérgica para o sucesso do planejamento formalizado. Sabe-se que a desorganização da estrutura

organizacional impede o sucesso das empresas, visto que impossibilita o alcance da máxima eficiência e eficácia. Nesse sentido, podem-se mencionar a duplicação dos esforços e a atuação desarticulada entre os colaboradores. Na direção, os administradores atuantes nas empresas desse segmento coordenam a equipe, como forma de alinhar as ações desenvolvidas com o objetivo previamente estipulado. Logo, quando a equipe reconhece e observa o planejamento formalizado, os administradores possuem uma maior autonomia para exercer a liderança, ou seja, influenciar os colaboradores a agirem de acordo com o documento de planejamento. No controle, os administradores dessas organizações avaliam os resultados alcançados, a fim de corrigir eventuais falhas, que distanciam do que foi definido no processo de planejamento (FERENSOVICZ, 2019).

Nesse contexto, Daft (2006) complementa que o planejamento é o recurso considerado mais fundamental, dentre as funções administrativas, visto que as outras se originam dele (organização, direção e controle). No entanto, aponta a complexidade e a contradição dessa própria função administrativa, no que diz respeito à leitura de um futuro incerto em um cenário de constantes mudanças. Os administradores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, dada a essa complexidade, devem ter a competência de saber influenciar o futuro e estarem preparados diante dessas circunstâncias inesperadas. Logo, torna-se imprescindível uma atuação estratégica de acompanhamento do ambiente externo e das variáveis relacionadas.

Diante do exposto, a próxima subseção aborda as conceituações referentes ao planejamento, como forma de elucidar as características principais desse valioso recurso para as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos.

2.3.1 Planejamento organizacional: principais conceituações

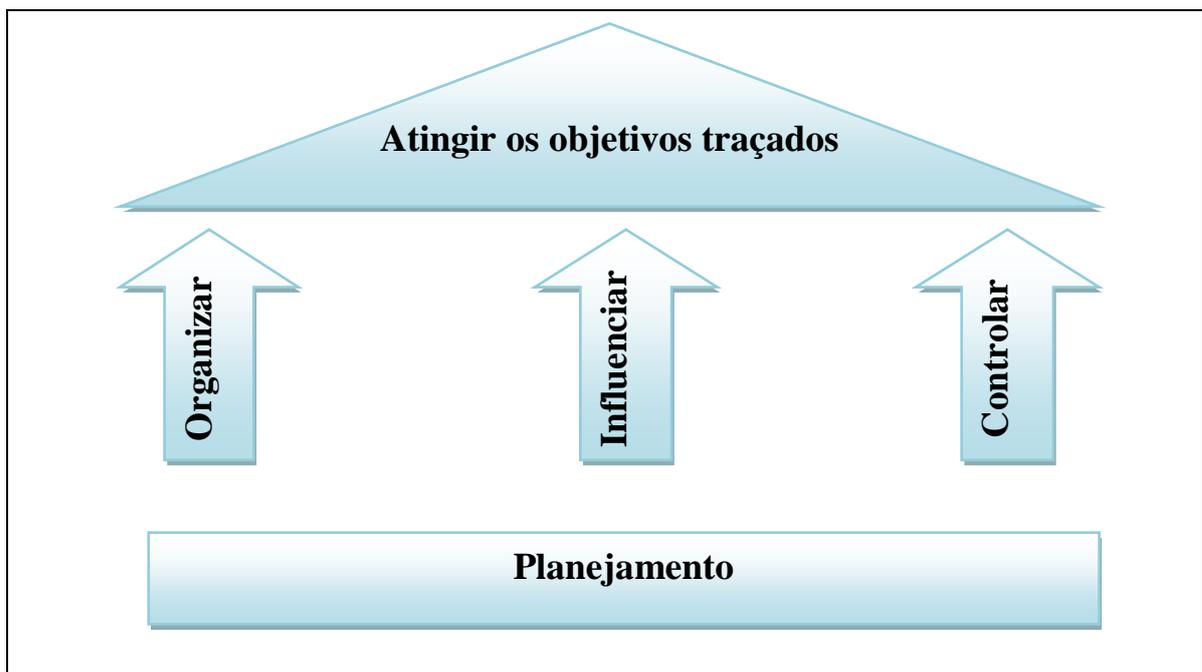
Esta subseção concentra nas principais conceituações sobre o processo de planejamento organizacional, a fim de reforçar a relevância da temática para as empresas, principalmente aquelas voltadas para a distribuição e a comercialização de bebidas e tabacos.

Segundo Silva (2001, p. 37), “o planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano”. Logo, os administradores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, por meio do planejamento, aprendem a definir as suas metas para as inúmeras finalidades, tendo como foco a obtenção do sucesso em função das oportunidades apresentadas pelo ambiente externo, além de estarem preparados diante das eventuais ameaças detectadas. Percebe-se, assim, que o crescimento organizacional também

está relacionado com a evolução dos próprios membros da equipe, sendo o planejamento o recurso essencial para o alcance desse duplo desenvolvimento.

Nesse contexto, Certo (2003) conceitua o planejamento como a função gerencial básica, ou seja, a primeira a ser desempenhada. Chiavenato (2003) também compartilha do mesmo entendimento, ou seja, o planejamento como a primeira das funções administrativas, determinando, antecipadamente, os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los. A organização, a direção e o controle baseiam-se nos resultados do processo de planejamento. A articulação entre essas funções administrativas permite atingir os objetivos pretendidos pelas organizações, conforme demonstra a **Figura 11**:

Figura 11 – O planejamento como base para o alcance dos objetivos traçados.



Fonte: Adaptado de Certo (2003).

De acordo com a **Figura 11**, os gestores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem reconhecer que o alcance dos objetivos traçados está sustentado na função administrativa de planejamento. Desse modo, o planejamento adequado viabiliza a articulação entre as demais funções administrativas de organização, direção e controle, conduzindo essas empresas ao destaque no mercado.

Considerando o planejamento como um processo, Oliveira (2009) estabelece cinco dimensões, descritas a seguir.

A primeira dimensão envolve os assuntos abordados, tais como: produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, dentre outros. Logo, a

primeira dimensão está concentrada nas funções desempenhadas pelas empresas distribuidoras de bebidas e tabacos.

A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento (objetivos, propósitos, estratégias, programas, orçamentos, políticas, normas e procedimentos). As empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem considerar todos esses elementos na atividade de planejamento, pois o detalhamento dos cursos de ação auxilia no processo de tomada de decisões e na resolução dos problemas de forma adequada. Na segunda dimensão, torna-se oportuno destacar a relevância da documentação das atividades inerentes às empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, tendo como base a padronização das ações desenvolvidas no âmbito dos processos organizacionais, bem como o treinamento dos funcionários integrantes da equipe.

A terceira dimensão é direcionada para a extensão do tempo de planejamento: curto, médio e longo prazo. Para tanto, as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem definir os seus cursos de ação tanto no presente quanto no futuro. Os gestores dessas empresas precisam saber agir não apenas no âmbito das atividades diárias, mas também no que diz respeito à influência e ao alcance do futuro vislumbrado.

A quarta dimensão concentra nas unidades organizacionais nas quais o planejamento é arquitetado, resultando nos planejamentos: corporativos, de unidades estratégicas de negócios, de grupos funcionais, de departamentos, de produtos, dentre outros. Logo, as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem elaborar os seus planejamentos nos diferentes níveis organizacionais.

Por sua vez, a quinta dimensão abrange as características do planejamento, que podem ser apresentadas da seguinte forma: complexidade ou simplicidade; qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático; confidencial ou público; formal ou informal; econômico ou dispendioso. As empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem definir os melhores critérios para apresentar o planejamento formulado, de acordo com a dinâmica de cada uma dessas empresas. Sabe-se que nenhuma organização é igual à outra.

Diante do exposto, observa-se que a atividade de planejamento é essencial para as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, visto que minimiza as possibilidades de erros diante do processo de tomada de decisões e de resolução dos problemas. Além disso, a formulação adequada do planejamento propicia a economia dos diferentes recursos (humanos, materiais e financeiros), dada a viabilização da análise crítica da situação presente e a projeção da ação futura programada.

Considerando a abrangência e o impacto nas organizações, Maximiano (2002) classifica o planejamento em três níveis principais: o operacional, o tático e o estratégico. O **Quadro 1** sintetiza as principais peculiaridades de cada tipo de planejamento:

Quadro 1 – Os três níveis de planejamento.

Planejamento	Conteúdo	Extensão de tempo	Amplitude
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade

Fonte: Baseado em Chiavenato (2003).

De acordo com o **Quadro 1**, as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem definir os seus planos de ação, segundo o tipo de planejamento contemplado. Reforça-se que esses três tipos de planejamento são interdependentes, tendo como base a realização de um objetivo comum. Para tanto, o alcance dos objetivos estratégicos, somente é possível, quando os objetivos operacionais e táticos convergem para o alcance deles. Nesse sentido, pensar estrategicamente, exige o olhar do gestor tanto para a dinâmica interna quanto externa da empresa em que atua.

No planejamento operacional, as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos devem considerar cada tarefa ou atividade, individualmente, a fim de alcançar as melhorias nos seus processos (CHIAVENATO, 2003). Logo, deve-se considerar o alcance da máxima eficiência e eficácia, acompanhado do uso racional dos recursos disponíveis. Nessa ótica, o planejamento operacional, quando bem estruturado, evita a duplicação dos esforços entre os funcionários integrantes da organização nas atividades rotineiras.

No planejamento tático, as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos buscam atingir os objetivos traçados no âmbito de cada um dos seus setores (CHIAVENATO, 2003). Desse modo, essas empresas conquistam as melhorias necessárias nas áreas de: atendimento ao cliente e relacionamento com os fornecedores; marketing; finanças e orçamento; pessoal; dentre outras. Geralmente, as melhorias são projetadas para o exercício anual (médio prazo).

No planejamento estratégico, as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos direcionam as suas ações no longo prazo, tendo como referência a competitividade e a sobrevivência no mercado. Nesse prisma, torna-se imprescindível o envolvimento da empresa em sua totalidade, bem como todos os recursos e as áreas de atividade (CHIAVENATO,

2003). Os gestores das empresas desse ramo são os responsáveis por definir os seus planos estratégicos (nível institucional), refletindo na manutenção das melhorias alcançadas no decorrer dos anos.

Diante do exposto, o alinhamento entre as temáticas de estratégia e de planejamento é de suma importância para as empresas distribuidoras de bebidas e tabacos, que buscam acompanhar as constantes transformações da atual sociedade da informação, visando atender às exigências da clientela, por meio da oferta de produtos e serviços de excelência.

A proposta de planejamento estratégico para uma empresa distribuidora de bebidas e tabacos, localizada na cidade de Planaltina-DF, serve como um guia para que essa organização e as demais do mesmo ramo possam definir e formalizar os objetivos em longo prazo, considerando os benefícios dos resultados alcançados no transcorrer do tempo.

A próxima seção retrata a metodologia empregada para a condução e a realização do presente relatório científico.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa empregado no presente relatório científico é o de estudo de caso. A escolha desse método reside no fato de que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística do mundo real – como no estudo dos processos organizacionais e administrativos (YIN, 2015). Nessa ótica, o estudo concentrou na análise de uma pequena empresa distribuidora de bebidas e tabacos, localizada na cidade de Planaltina-DF, a fim de apresentar uma proposta de planejamento estratégico para a organização. Vale ressaltar que o planejamento estratégico está indissociado da realidade interna e externa das empresas, visto que o alcance das melhorias em longo prazo exige o alinhamento com os planos nos níveis operacional e tático, bem como a integração entre os diferentes recursos envolvidos.

No que diz respeito à questão de pesquisa em um estudo de caso, Yin (2005) indica que as questões do tipo “como” e “por que” favorecem a utilização do método. Para tanto, no contexto da presente investigação, emergiu-se a seguinte questão de pesquisa: como implementar o planejamento estratégico diante da dinâmica organizacional de uma pequena empresa distribuidora de bebidas e de tabacos? Para responder a essa questão de pesquisa, vislumbrou-se a aplicação da matriz *SWOT*, servindo de base para a realização do diagnóstico organizacional da empresa em análise, associada com a ferramenta de gestão da qualidade 5W2H, para a concretização dos planos de ação relacionados.

A título de esclarecimento, a matriz *SWOT* propiciou verificar a situação e a posição estratégica da empresa distribuidora de bebidas e tabacos investigada (MCCREADIE, 2008). A sigla é derivada do inglês, representando: *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Por sua vez, a ferramenta de gestão da qualidade 5W2H serviu para mapear as responsabilidades, os métodos, os prazos, os objetivos e os recursos associados, tendo como base a efetivação dos planos de ação para o sucesso do planejamento estratégico (MEIRA, 2003). Quanto à sigla 5W2H, Marshall Junior et al. (2008) esclarecem que são derivadas das seguintes palavras em inglês: *Why* (por que), *What* (qual), *Where* (onde), *When* (quando), *Who* (quem), *How* (como), *How Much* (quanto custa). Sendo assim, os funcionários integrantes de uma pequena empresa distribuidoras de bebidas e tabacos desenvolvem as suas ações, de forma orientada e estruturada.

Preliminarmente, no âmbito do método de estudo de caso, Yin (2015) destaca a relevância da etapa de revisão de literatura para o desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, o presente relatório científico reuniu, analisou e discutiu os conhecimentos publicados referentes à temática de planejamento estratégico (CERVO; BERVIAN, 2002). As

informações obtidas também buscaram servir de apoio para que os gestores das empresas distribuidoras de bebidas e tabacos desenvolvam o planejamento estratégico nas suas respectivas organizações, sobretudo no que diz respeito ao perfil dos consumidores desses produtos e as variáveis envolvidas. A revisão de literatura deu-se como parte da pesquisa descritiva.

De acordo com Triviños (1987), os estudos descritivos visam descrever os fatos e os fenômenos de determinada realidade. Para tanto, o presente relatório científico buscou descrever os principais aspectos relacionados com a ambiência de uma pequena empresa distribuidora de bebidas e tabacos, considerando os seus processos internos e as influências do ambiente externo.

Quanto à abordagem, esta pesquisa é qualitativa, visto que não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com a compreensão da realidade organizacional da empresa em estudo.

A próxima seção aborda a proposta de apresentação de um planejamento estratégico para a Empresa X, que atua na venda e distribuição de bebidas e tabacos, tendo como referência o auxílio da matriz SWOT e da ferramenta de gestão da qualidade 5W2H.

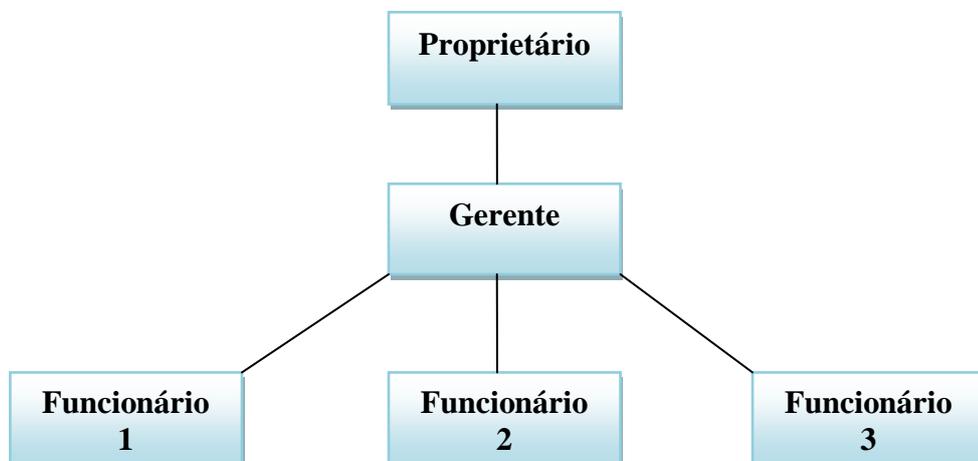
4 A PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA X

A proposta de planejamento estratégico para a empresa X permite que os membros da equipe possam atuar em sinergia para alcançar os objetivos delineados em longo prazo. Todavia, ressalta-se que a proposta é apresentada como um guia norteador para essa organização, uma vez que somente os gestores conhecem a realidade dessa ambiência com propriedade. Para tanto, a proposta é uma iniciativa incipiente para que a empresa X possa aprimorar as atividades desenvolvidas no âmbito dos seus processos organizacionais, bem como alocar os recursos necessários para o alcance de resultados consistentes, tendo em vista a manutenção da competitividade e a sobrevivência no mercado de venda e de distribuição de bebidas e de tabacos.

Para a formulação do planejamento estratégico, a empresa X deve olhar de maneira crítica e reflexiva para o seu ambiente interno. É salutar que essa empresa esteja estruturada para atingir os objetivos em longo prazo. Nesse sentido, destacamos o olhar para o recurso considerado mais precioso das organizações: as pessoas. Os funcionários da empresa X devem ser treinados e capacitados constantemente, devido às recorrentes transformações da sociedade contemporânea. Além disso, a equipe deve estar sempre motivada para concentrar os esforços no crescimento da empresa em questão.

Considerando a dinâmica organizacional da empresa X, a sua estrutura hierárquica pode ser definida de acordo com a **Figura 12**:

Figura 12 – Estrutura hierárquica da empresa X.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conforme a **Figura 12**, a empresa X está estruturada da seguinte forma: o proprietário, o gerente e três funcionários. Constatou-se que a empresa X não possui a sua estrutura

organizacional formalizada em um documento, podendo ocasionar ruídos e obstáculos na comunicação. Nessa ótica, pode-se mencionar a comunicação direta dos funcionários com o proprietário de maneira equivocada, sendo que os assuntos deveriam ser levados, primeiramente, à ciência do gerente. Além disso, a formalização da estrutura organizacional possibilita que a empresa X descreva os seus aspectos físicos, financeiros, humanos, jurídicos e administrativos. Recomenda-se que a estrutura organizacional da empresa X esteja em sintonia com as mudanças necessárias, a fim de adaptar a sua estrutura com os avanços tecnológicos e com as modernas Teorias da Administração.

Ainda, no que concerne ao quadro de pessoal da empresa X, salienta-se que a equipe é bastante capacitada, visto que os membros são formados nas seguintes áreas: o gerente na área de Tecnologia da Informação; o funcionário 1 na área de Administração; o funcionário 2 na área de Gestão Empresarial; e o funcionário 3 está formando na área de Tecnologia da Informação. No entanto, para a efetivação do planejamento estratégico, torna-se oportuno destacar a necessidade de realizar treinamentos constantes de toda a equipe, a fim de aplicar os conhecimentos adquiridos nos cursos de formação no âmbito das práticas diárias desenvolvidas na empresa X. Percebeu-se que a empresa X carece de um sistema informatizado para o controle dos seus estoques e das suas receitas, apesar de contar com os colaboradores formados na área de Tecnologia da Informação. Acrescenta-se, também, a ausência de formalização das funções de planejamento, organização, direção e controle, sendo que conta com colaboradores formados na área de Gestão Empresarial e Administração. É preciso que o gestor da empresa X analise os motivos da equipe em não aplicar esses conhecimentos, trabalhando com temáticas essenciais para o sucesso organizacional, tais como: a motivação, a liderança e a avaliação do desempenho frente aos resultados pretendidos.

Além de formalizar a sua estrutura organizacional e as suas funções administrativas, a empresa X deve possuir um conhecimento pormenorizado dos seus clientes para implementar o planejamento estratégico. Sabe-se que os principais clientes reais da empresa X são: os bares, os supermercados, outras distribuidoras de bebidas e os clientes diários (consumo em varejo). No entanto, diante da dinâmica da empresa X, a abordagem estratégica envolve um estudo mais aprofundado das necessidades dos clientes reais, seus comportamentos e os seus perfis de consumo. Conforme demonstrado na revisão de literatura, a empresa X deve desenvolver estudos atualizados sobre os seus clientes, por meio de diferentes instrumentos de pesquisa, tais como: o questionário e a entrevista. Verificou-se, também, a carência de uma

política estruturada de marketing para que a empresa X possa conhecer as demandas e as necessidades da sua clientela, bem como para atrair os seus clientes potenciais.

O êxito do planejamento estratégico da empresa X também depende de um maior conhecimento dos seus concorrentes. É imprescindível que essa empresa possa observar as melhores práticas desenvolvidas pelas empresas concorrentes, a fim de aprimorar os seus produtos e serviços.

Nesse prisma, observou-se que a empresa X tem se destacado na área de tabacaria, visto que possui a mais completa tabacaria da cidade de Planaltina-DF, dispondo dos seguintes produtos: cigarros de diversos sabores e marcas; cigarros de palha; narguilés, vapes, essências para narguilés e vapes, fumo, sedas, tabacos e outros. O destaque não se restringe à área de tabacaria, mas também de bebidas alcoólicas. A empresa X dispõe de um mix das maiores cervejas encontradas no mercado mundial, bem como de vinhos nacionais e importados, atendendo a todos os paladares dos consumidores. Além dos produtos mencionados, a empresa X também disponibiliza os seguintes produtos: uísques nacionais e importados, cachaças, vodkas, licores, champanhes, refrigerantes, sucos, dentre outros.

Para tanto, o acompanhamento dos concorrentes é uma alternativa para que a empresa X mantenha o destaque nesse cenário mercadológico, comparando as melhores ações desenvolvidas com o que é realizado na sua realidade organizacional, tendo como base o aprimoramento dos seus processos administrativos e dos produtos e serviços ofertados. Reforça-se, assim, que a empresa X não deve ficar inerte em relação ao seu destaque no decorrer do tempo, visto que as constantes transformações da sociedade exigem adaptações e modificações importantes para a manutenção da competitividade. Logo, a análise do ambiente externo não deve se restringir ao que é realizado na cidade de Planaltina-DF, mas em qualquer localidade do globo, a fim de alcançar a inovação nesse segmento de mercado.

Observa-se, assim, que a efetivação do planejamento estratégico da empresa X depende de melhorias internas, visto que as problemáticas identificadas, como a ausência de um sistema informatizado para as atividades de controle de estoque e de receitas, impedem o cumprimento dos objetivos e metas estratégicos definidos em longo prazo.

Diante dessa conjuntura, a próxima subseção apresenta os resultados obtidos diante da proposta de planejamento estratégico à luz da matriz *SWOT* e da ferramenta de qualidade *5W2H* para a efetivação das ações estratégicas em longo prazo.

5 RESULTADOS

Para a efetivação do planejamento estratégico na empresa X, utilizou-se a matriz *SWOT*, como forma de realizar o diagnóstico organizacional. Conforme demonstrado na seção anterior, o sucesso do planejamento estratégico depende da análise crítica do ambiente interno e externo, a fim de desenvolver as ações capazes de influenciar o futuro. O **Quadro 2** aponta os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e as ameaças no contexto da empresa X, a partir da matriz *SWOT*:

Quadro 2–Aplicação da matriz SWOT no contexto da empresa X.

AMBIENTE	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
INTERNO	<p>Acesso remoto com <i>internet</i>.</p> <p>Vontade da equipe de crescer profissionalmente.</p> <p>Ampla disponibilidade e variedade de produtos.</p> <p>Horário de funcionamento estendido.</p> <p>Funcionários capacitados.</p>	<p>Ausência de um sistema informatizado para o controle dos estoques e das receitas;</p> <p>Falta de formalização em um documento das funções de planejamento, organização, direção e controle;</p> <p>Funcionários não aplicam os conhecimentos adquiridos nos respectivos cursos de formação.</p>
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<p>Representatividade da empresa X na cidade, visto que atua na localidade há muitos anos.</p> <p>Grande movimentação de consumidores de bebidas alcoólicas e de derivados do tabaco, devido às festas e aos eventos na cidade.</p> <p>Quantidade expressiva de bares na cidade, na qual a empresa X fornece os seus produtos.</p>	<p>Devido à falta de produtos, reflexo da carência de um sistema informatizado para o controle dos estoques, os consumidores compram em outros lugares em alguns momentos, comprometendo a fidelização dos clientes;</p> <p>Devido ao horário de funcionamento estendido, a vizinhança reclama do movimento durante o período noturno.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

De acordo com o **Quadro 2**, obteve-se o seguinte diagnóstico organizacional da empresa X, por meio da aplicação da matriz *SWOT*: acesso remoto com internet; vontade da equipe de crescer profissionalmente; ampla disponibilidade e variedade de produtos; horário

de funcionamento estendido; e funcionários capacitados, como pontos positivos do seu ambiente interno. Ausência de um sistema informatizado para o controle dos estoques e das receitas (lucros e prejuízos); falta de formalização em um documento das funções de planejamento, organização, direção e controle; e os funcionários não aplicam os conhecimentos adquiridos nos respectivos cursos de formação, como pontos negativos do seu ambiente interno. Representatividade da empresa X na cidade, visto que atua na localidade há muitos anos; grande movimentação de consumidores de bebidas e de derivados de tabacos, devido às festas e aos eventos na cidade de Planaltina-DF; e quantidade expressiva de bares na cidade, na qual a empresa X fornece os seus produtos, como oportunidades no contexto do seu ambiente externo. Os consumidores compram em outros estabelecimentos, em virtude da falta de produtos em alguns momentos (reflexo da ausência de um sistema informatizado de controle dos estoques), comprometendo a fidelização dos clientes; e devido ao horário de funcionamento estendido, a vizinhança reclama do movimento durante o período noturno, como ameaças advindas do ambiente externo.

Diante dessa conjuntura, observou-se que a ausência de um sistema informatizado para o controle de estoques e das receitas (lucros e prejuízos) é um aspecto bastante preocupante no contexto do desenvolvimento das ações estratégicas da empresa X, uma vez que ocasiona a desorganização dos produtos oferecidos e a morosidade na reposição. Esse problema crítico compromete tanto a fidelização dos clientes reais quanto dos clientes potenciais, visto que acabam buscando pelos produtos em outras empresas concorrentes. Além disso, a inexistência de um sistema informatizado para o controle desses processos prejudica a própria imagem da empresa X, visto que transmite a ideia de um espaço desordenado e incapaz de atender com agilidade as demandas da clientela.

Nesse prisma, recomenda-se, como plano de ação, a implementação de um sistema informatizado para a Empresa X em caráter emergencial. A correção dessa problemática permite que a empresa X possa aprimorar os seus processos administrativos relacionados com o controle dos estoques e das receitas, refletindo na satisfação dos clientes quanto à prestação eficiente e eficaz dos serviços oferecidos. A superação dessa barreira é basilar para que a empresa X possa desenvolver as suas ações estratégicas em longo prazo, mantendo a competitividade e a sobrevivência no mercado de venda e de distribuição de bebidas e de tabacos.

O **Quadro 3** apresenta a proposta do plano de ação para a empresa X à luz da ferramenta *5W2H*, tendo como referência o auxílio na elaboração do planejamento estratégico dessa organização:

Quadro 3 – Proposta de um plano de ação para a empresa X implementar um sistema informatizado de controle dos estoques e das receitas à luz da ferramenta 5W2H.

Plano de ação para a empresa X	
Projeto:	Implementação de um <i>software</i> de gerenciamento para a empresa X (“Empresa X informatizada”).
<i>Status</i> :	Em fase de definição.
Nível de importância	Elevado.
Nível de urgência	Elevado.
<i>WHAT</i> (o que será feito)	Instalação de um <i>software</i> de gerenciamento dos estoques de bebidas e de tabacos, bem como das receitas (lucros e prejuízos).
<i>WHY</i> (por que)	O <i>software</i> de gerenciamento permite que a empresa X agilize a reposição dos seus produtos nas prateleiras, a fim de evitar a escolha dos clientes pelas empresas concorrentes. Além disso, a celeridade é estendida para as demais atividades realizadas pela organização no âmbito dos seus processos administrativos, tais como: o controle das receitas; o atendimento dos clientes; o contato com os fornecedores e com as demais distribuidoras; e a avaliação mediante as informações registradas.
<i>WHO</i> (por quem)	O projeto envolve a participação de todos os membros da equipe, visto que as suas formações acadêmicas se complementam (Tecnologia da Informação, Administração e Gestão Empresarial).
<i>WHEN</i> (quando será feito)	Deve ser iniciado em dezembro de 2019 e finalizado até o final do mês de janeiro de 2020, considerando a conclusão da presente proposta em novembro de 2019.
<i>WHERE</i> (onde será feito)	Na ambiência da empresa X, localizada na cidade de Planaltina-DF.
<i>HOW</i> (como)	Ação 1: Brainstorming para a escolha do <i>software</i> . Ação 2: Instalação do <i>software</i> selecionado. Ação 3: Acompanhamento do desempenho do <i>software</i> . Ação 4: Avaliação do <i>software</i> para a correção de falhas. Ação 5: Implementação do <i>software</i> .
<i>HOW MUCH</i> (quanto custa)	A depender do tipo de <i>software</i> selecionado (livre ou proprietário), tendo como base a disponibilidade dos recursos financeiros da empresa X.

Fonte: Dados primários, 2019.

Face ao exposto no **Quadro 3**, torna-se imprescindível discutir sobre os diferentes aspectos integrantes da ferramenta de qualidade 5W2H apresentados, como forma de viabilizar a realização da proposta de ação estratégica, direcionada à implementação de um sistema informatizado de gerenciamento para a empresa X. Ressalta-se que o planejamento estratégico envolve a alta administração das organizações, sendo as ações vislumbradas em longo prazo. No entanto, a empresa X deve, inicialmente, implementar um *software* de

gerenciamento em curto prazo, visto que a iniciativa é fundamental para o sucesso do seu planejamento estratégico, ou seja, o alcance do êxito no curso das suas ações futuras.

Nessa perspectiva, adotou-se a denominação do projeto de: “Empresa X informatizada”. Sabe-se que a nomeação do projeto é um recurso importante para a motivação e o envolvimento da equipe nas práticas que devem ser realizadas, a fim de concluí-lo. Nesse sentido, recomenda-se a utilização de nomes de projetos simples, mas impactantes para a organização, tendo como base o entendimento da essência do projeto por todos os funcionários.

O status do projeto está em fase de definição, sendo considerado emergencial para a elaboração do planejamento estratégico da empresa X. A ausência do sistema informatizado de gestão compromete o êxito nas ações futuras dessa empresa, uma vez que impede a fidelização dos clientes, dada a morosidade na reposição dos estoques de bebidas e tabacos nas prateleiras. Consequentemente, a empresa X corre riscos quanto à manutenção da sua competitividade nesse segmento de mercado, pois os clientes, algumas vezes, optam por comprar nas empresas concorrentes que possuem um maior controle dos seus produtos ofertados. Reforça-se, assim, que o destaque da empresa X no mercado de venda e distribuição de bebidas e tabacos, principalmente pela diversidade desses produtos ofertados aos clientes, não é um aspecto determinante para o sucesso da empresa no futuro, caso não resolva os problemas inerentes ao controle dos seus estoques.

No que diz respeito ao que será feito (*what*), a resposta é a instalação de um *software* de gerenciamento dos estoques de bebidas e de tabacos na empresa X, bem como das suas receitas (lucros e prejuízos).

Nesse sentido, a equipe da empresa X deve compreender o real motivo para a instalação do *software* em questão, ou seja, por que (*why*) será efetuado esse trabalho. Esclarece-se, assim, que o *software* permitirá que essa organização agilize a reposição dos seus produtos nas prateleiras, tendo em vista evitar a escolha dos clientes pelas demais empresas concorrentes. Ademais, a celeridade é estendida para as demais atividades realizadas no âmbito dos seus processos administrativos: o controle das receitas; o atendimento dos clientes; o contato com os fornecedores, clientes e demais distribuidoras; e a avaliação crítica mediante as informações registradas no sistema.

A atribuição das responsabilidades é essencial para o sucesso de quaisquer projetos. Logo, a empresa X deve definir os funcionários responsáveis pela implementação do *software* de gerenciamento (*who*). Para tanto, sugeriu-se que todos os membros da equipe da empresa X participem desse projeto, visto que a gestão democrático-participativa valoriza os atributos

peçoais e profissionais de cada funcionário, tendo como sustentáculo o alcance dos resultados consistentes de forma humanizada, respeitando os limites de cada sujeito. Acrescenta-se que a empresa X possui uma equipe bastante capacitada, vislumbrando a complementação das formações acadêmicas dos seus funcionários para a implementação do *software*: Tecnologia da Informação; Administração; e Gestão Empresarial.

A utilização da ferramenta de qualidade 5W2H possibilita a economia do tempo necessário para a realização das ações, visto que racionaliza todas as atividades relacionadas. Nesse sentido, a empresa X deve definir quando (*when*) o projeto de implementação do *software* deve ser feito, bem como finalizado. Sugeriu-se o início em dezembro de 2019, com o prazo de término, até o final do mês de janeiro de 2020, considerando a conclusão da presente proposta em novembro de 2019. Com a consecução do projeto, a empresa X muda a sua postura diante das ameaças e das oportunidades do ambiente externo em 2020, uma vez que fideliza os seus clientes com a oferta de produtos e serviços de qualidade, tendo como referência a máxima efetividade nas suas ações estratégicas. Reforça-se que, apesar de o planejamento estratégico envolver a definição das ações para o longo prazo, a implementação do *software*, em curto prazo, é fundamental para que a empresa X possa efetivar esse tipo de planejamento, visto que é determinante para o êxito nas ações futuras da empresa.

Em relação ao local de realização do projeto (*where*), estabeleceu-se a ambiência da empresa X, localizada na cidade de Planaltina-DF, visto que o *software* será instalado no computador dessa organização. Para tanto, os gestores da empresa X devem acompanhar as operações realizadas pelo *software*, a fim de avaliar o seu desempenho e corrigir possível falhas identificadas. Recomenda-se, sempre, que o *software* atenda às necessidades da empresa X e, não, o contrário. As tecnologias devem se adequar diante da dinâmica das organizações.

O como será feito (*how*) orienta os membros da equipe da empresa X sobre as etapas que devem ser realizadas para a realização bem-sucedida do projeto. O **Quadro 4** indica o desdobramento das ações direcionada à implementação do *software*:

Quadro 4 – Ações para a implementação do software na empresa X.

Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4	Ação 5
<i>Brainstorming</i> para a escolha do <i>software</i>	Instalação do <i>software</i> selecionado	Acompanhamento do desempenho do <i>software</i>	Avaliação do <i>software</i> para a correção de possíveis falhas.	Implementação do <i>software</i> de gerenciamento.

Fonte: Dados primários, 2019.

Conforme o **Quadro 4**, recomendaram-se cinco ações para a implementação do *software* de gerenciamento na empresa X.

Na ação 1, a participação de todos os membros da equipe é viabilizada por meio da ferramenta de *brainstorming*. Segundo Osborn (1963), o *brainstorming* é uma técnica de criatividade em grupo, pensada para gerar um grande número de ideias na solução de um problema. Nessa ótica, os funcionários da empresa X têm a liberdade de apresentar as ideias que consideram as melhores na implementação do *software* de gerenciamento, sem sofrer qualquer crítica ou impedimento. Consequentemente, o gestor da empresa X pode identificar soluções inovadoras, não pensadas previamente. Caso os funcionários, ainda, não se sintam confortáveis com a apresentação oral das suas respectivas opiniões, recomenda-se o uso da técnica alternativa de *brainwriting* (apresentação escrita do que está sendo pensado). Dentre as ideias relacionadas com a instalação do *software*, não devem ser negligenciados os aspectos concernentes à relação entre o custo e o benefício; o suporte técnico; as atualizações periódicas do sistema; a usabilidade; o atendimento das necessidades da empresa X; e uma lista dos *softwares* com potencial de ser implementado no contexto dessa organização.

Na ação 2, o *software* de gerenciamento pode ser instalado pelos membros da empresa X com formação em Tecnologia da Informação, sob supervisão do suporte técnico, ou, pelos representantes diretos do programa em questão, caso forneçam esse tipo de serviço. Atualmente, os *softwares* têm sido desenvolvidos de forma intuitiva tanto na instalação quanto no uso, a fim de proporcionar uma experiência agradável entre os seus utilizadores.

Na ação 3, o gestor da empresa X deve acompanhar o desempenho do *software* instalado, sobretudo no que diz respeito ao atendimento das necessidades operacionais emergentes dessa organização: o controle dos estoques de bebidas e tabacos e das receitas. Dessa forma, recomenda-se uma análise crítica dos impactos do *software* na ambiência em estudo.

Na ação 4, o gestor da empresa X deve avaliar os resultados referentes à instalação do *software* de gerenciamento, a partir do acompanhamento do desempenho do programa e do relato das pessoas diretamente envolvidas: funcionários e clientes. Os resultados servem de subsídio para a correção de possíveis falhas detectadas, bem como a tomada de decisão sobre a continuidade no uso do programa ou a substituição por outro. Caso, os membros da equipe da empresa X percebam a necessidade de mudança de *software*, deve-se voltar para a ação 1 de *brainstorming*, tendo em vista o teste de outros *softwares* listados nessa etapa preliminar de apresentação das ideias.

Na ação 5, após a avaliação crítica do *software* e das correções das possíveis falhas, o *software* deve ser implementado de maneira estratégica, a fim de fidelizar os clientes com a oferta de produtos e serviços de excelência, priorizando o atendimento eficiente e eficaz das suas necessidades.

Observa-se, assim, que a implementação do *software* de gerenciamento na empresa X é uma ação essencial para a efetivação do planejamento estratégico na dinâmica dessa organização, refletindo na manutenção da sua competitividade em uma perspectiva futura.

Recomenda-se que as demais ações estratégicas da empresa X sejam realizadas por meio da ferramenta de qualidade 5W2H, visto que orientam os funcionários dessa organização na execução dos planos voltados para o longo prazo, de forma simples e econômica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face do exposto, o planejamento estratégico é fundamental para que a empresa X desenvolva as suas ações alinhadas com os critérios de competitividade e sobrevivência no mercado de venda e distribuição de bebidas e tabacos. A proposta de planejamento estratégico concentrou na relevância desse tipo de planejamento para que as organizações não se restrinjam às tarefas cotidianas, mas que desenvolvam práticas comprometidas com o crescimento organizacional em uma perspectiva de longo prazo. Nesse sentido, observou-se que a empresa X carece de documentos capazes de formalizar as suas ações estratégicas, bem como de orientar os membros da equipe quanto aos caminhos viáveis que se devem percorrer. Essa desestruturação das atividades de planejamento da empresa X compromete a atuação sinérgica entre todos os funcionários, visto que passam a agir da maneira que consideram como a mais adequada.

No âmbito da proposta de planejamento estratégico para a empresa X, a seção destinada à revisão de literatura viabilizou o levantamento de dados relevantes para essa atividade, pois apontou o perfil dos consumidores de bebidas e de derivados do tabaco no contexto de localização da empresa X, ou seja, na cidade de Planaltina-DF e, também, na Região do Centro-Oeste. Nessa ótica, demonstrou-se que o planejamento estratégico exige da alta administração dessa empresa uma visão sistêmica baseada nos seus ambientes interno e externo. A visão sistêmica propicia o acompanhamento das constantes transformações da atual sociedade da informação, a fim de que novos produtos e serviços sejam oferecidos aos clientes da empresa X, inserindo as suas necessidades no centro das ações organizacionais desenvolvidas.

No entanto, a sugestão de planejamento estratégico para a empresa X teve, como obstáculo, os seus problemas organizacionais internos. Percebeu-se que essa organização carecia de um sistema informatizado de gerenciamento das suas atividades, sobretudo no que diz respeito ao controle dos estoques de bebidas e de derivados do tabaco e das suas receitas (lucros e prejuízos). Logo, observou-se que os clientes da empresa X estavam migrando para as empresas concorrentes, devido à morosidade na reposição dos estoques nas prateleiras. Essa problemática, portanto, comprometeu a elaboração e o desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa X, visto que o alcance dos planos futuros depende da correção das falhas internas em questão.

A implementação do *software* de gerenciamento na empresa X, todavia, é uma ação de caráter emergencial, que está em sintonia com as estratégias organizacionais. A automação

dos processos de controle dos estoques e das receitas é basilar para a fidelização dos clientes e a manutenção da competitividade nesse cenário mercadológico, visto que permite a economia dos recursos organizacionais e agiliza o atendimento dos clientes e das demais distribuidoras. Apesar de o planejamento estratégico estar voltado para as ações em longo prazo, a implementação do *software* de gerenciamento gera impactos positivos capazes de perdurar nos negócios futuros da empresa X.

Para a proposta de planejamento estratégico da empresa X, preliminarmente, realizou-se o diagnóstico organizacional por meio da matriz *SWOT*. Essa ferramenta é de suma importância no âmbito desse tipo de planejamento, pois possibilita que os gestores possam analisar criticamente as ambiências interna e externa no contexto dinâmico da organização.

No campo interno da empresa X, identificaram-se os seguintes pontos positivos: acesso remoto com internet; vontade da equipe de crescer profissionalmente; ampla disponibilidade e variedade de produtos; horário de funcionamento estendido; e funcionários capacitados. Já, como pontos negativos, podem-se mencionar: ausência de um sistema informatizado para o controle dos estoques e das receitas (lucros e prejuízos); falta de formalização em um documento das funções de planejamento, organização, direção e controle; e os funcionários não aplicam os conhecimentos adquiridos nos respectivos cursos de formação.

No campo externo à empresa X, detectaram-se as seguintes oportunidades: representatividade da empresa X na cidade, visto que atua na localidade há muitos anos; grande movimentação de consumidores de bebidas e de derivados de tabacos, devido às festas e aos eventos na cidade de Planaltina-DF; e a quantidade expressiva de bares na cidade, na qual a empresa X fornece os seus produtos. Por sua vez, constataram-se as seguintes ameaças: os consumidores compram em outros estabelecimentos, em virtude da falta de produtos em alguns momentos (reflexo da ausência de um sistema informatizado de controle dos estoques), comprometendo a fidelização dos clientes; e devido ao horário de funcionamento estendido, a vizinhança reclama do movimento durante o período noturno.

À luz do diagnóstico organizacional realizado, recomendou-se, como plano de ação para a empresa X, a implementação do *software* de gerenciamento dos estoques e das receitas. Para tanto, utilizou-se a ferramenta de qualidade *5W2H*, visto que é um instrumento de simples aplicação capaz de formalizar e nortear as ações estratégicas da empresa em estudo. Desse modo, os funcionários da empresa X atuam sinergicamente, aplicando os conhecimentos adquiridos nos seus respectivos cursos de formação, de forma conjunta e colaborativa.

Recomenda-se, assim, que a empresa X possa elaborar e implementar as demais ações estratégicas mediante o uso das ferramentas empregadas: a matriz *SWOT* e o método *5W2H*. A efetivação do planejamento estratégico na empresa X é imprescindível para a manutenção da competitividade no mercado de venda e distribuição de bebidas e derivados do tabaco, tendo como base a satisfação das necessidades dos clientes e a inovação dos produtos e serviços ofertados.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Luiz Ernesto. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações: um estudo desconstrucionista**. 2005. 174 f. (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3877/LE.pdf?sequence=1>. Acesso em: 9 set. 2019.
- ANDRADE, Arthur Guerra de; OLIVEIRA, Lúcio Garcia. Principais consequências em longo prazo relacionadas ao consumo moderado de álcool. In: ANDRADE, Arthur Guerra de; ANTHONY, James C. **Álcool e suas consequências: uma abordagem multiconceitual**. IPQ, 2009.
- BOLOTA, Romina dos Santos. **Inovação na sua vertente organizacional**. Relatório de estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimentos dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão. 2016. 55 f. Disponível em: estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/33191/FINAL_TESE_MG_RominaBolota2016.pdf. Acesso em: 9 out. 2019.
- BRACKER, Jeffrey. The historical development of strategic management concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.
- BRASIL. **Decreto nº 8.262, de 31 de maio de 2014**. Altera o Decreto nº 2.018, de 1º de outubro de 1996, que regulamenta a Lei nº 9.294, de 15 de julho de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8262.htm. Acesso em: 12 de set. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 12 set. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 12.546, de 14 de dezembro de 2011**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12546.htm. Acesso em: 12 set. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 13.106, de 17 de março de 2015**. Altera a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 – Estatuto da Criança e do Adolescente, para tornar crime vender, fornecer, servir, ministrar, ou entregar bebida alcoólica a criança ou a adolescente; e revoga o inciso I do art. 63 do Decreto-Lei nº 3.688, de 3 de outubro de 1941 – Lei das Contravenções Penais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13106.htm. Acesso em: 12 set. 2019.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro Alcino **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

FERENSOVICZ, Márcia Cristina. Proposta **de otimização dos processos administrativos de uma empresa de distribuição de bebidas**: um estudo baseado nas funções de planejamento, organização, direção e controle. 2019. 42 f. Relatório Final (Bacharel em Gestão do Agronegócio)-Faculdade UnB Planaltina, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correia. Alinhando estratégia e competência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-69, 2004.

GUPTA, Praveen. **Inovação empresarial no século XXI**. Porto: Vida Econômica, 2009.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica.

KATZ, Robert Lee. **Cases and concepts in corporate strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 1970.

KLATSKY, Arthur L. Alcohol, cardiovascular diseases and diabete mellitus. **Pharmacol Res.**, v. 55, n. 3, p. 237-247.

MAINARDES, Emerson Wagner.; FERREIRA, João.; RAPOSO, Mario. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 14, n. 3, p. 278-298, set./out./nov./dez., 2011. Disponível em: periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284. Acesso em: 9 out. 2019.

MALTA, Deborah Carvalho et al. Uso e exposição à fumaça do tabaco no Brasil: resultados da Pesquisa Nacional de Saúde 2013. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 239-248, abr./jun. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ress/v24n2/2237-9622-ress-24-02-00239.pdf>. Acesso em: 12 set. 2019.

MARCONI, Marina- Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaro. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCMILLAN, Hugh.; TAMPOE, Mahen. **Strategic management**: process, content and implementation. Oxford University Press, 2000.

MEIRA, Rogério. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, J. **Gestão da inovação**. Principia, 1999.

OSBORN, Alex F. **Applied imagination: principles and procedures of creative problem solving**. 3. rd. ed. New York: Charles Scribner's Sons, 1963.

PORTER, Michael. Os caminhos da lucratividade – como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. **HSM Management**, n.1, p.88-94, ano 1,mar./abr. 1997.

REIS, Marcelo Moreno dos; TURCI, Silvana Rubano (Coords.). **Guiapara o profissional do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária: controle de produtos derivados do tabaco**. Rio de Janeiro: Educação a distância da escola nacional de saúde pública Sergio Arouca, 2016.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Oxford University Press, 1963.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, p. 54-74, fev. 2009.