



Chayani Leticia Farsen Sieben

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM
RESTAURANTE**

Horizontina

2015

Chayani Leticia Farsen Sieben

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM
RESTAURANTE**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontina.

ORIENTADOR: Prof. Sirnei César Kach, Me.

Horizontina

2015

**FAHOR - FACULDADE HORIZONTINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

“Proposta de um planejamento estratégico para um restaurante”

Elaborada por:

Chayani Leticia Farsen Sieben

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção

**Aprovada em: 12/11/2015
Pela Comissão Examinadora**

Prof. Sirnei César Kach, Me.

Presidente da Comissão Examinadora - Orientador

Prof. Marcelo Blume

FAHOR – Faculdade Horizontina

Diego Roberto Rodrigues Weimann

Diretor – Restaurante Fome Mania Grill

Horizontina

2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e irmã, que sempre acreditaram no meu potencial e me apoiaram em minhas decisões na busca de meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido o dom da vida e por ter sempre iluminado meu caminho.

De forma muito especial, agradeço aos meus pais Pedro e Noeli, que ofereceram a mim todo amor e dedicação. Que se doaram incondicionalmente para me apoiar e muitas vezes renunciaram de seus sonhos, para que, pudesse realizar os meus. Obrigada por me proporcionarem uma vida digna e por acreditarem nos meus sonhos.

Também de forma especial, sou grata à minha irmã Nayrana pela sua amizade, por sempre estar ao meu lado oferecendo todo carinho e compreensão.

Ao meu orientador, Mestre Sirnei César Kach, pelo conhecimento transmitido e pelo incentivo dedicado durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus colegas, amigos e familiares que, de alguma forma, colaboraram para que este trabalho alcançasse os objetivos propostos.

“Se você quer transformar o mundo,
experimente primeiro promover o seu
aperfeiçoamento pessoal e realizar inovações
no seu próprio interior. ”

Dalai Lama.

RESUMO

Nas últimas décadas houve um constante aumento da competitividade no âmbito empresarial, o que exigiu das organizações diversas adaptações e maior conhecimento das situações internas e externas. Diante deste quadro, a utilização do planejamento estratégico passa a ser indispensável, pois é através da análise do planejamento que as empresas podem conhecer melhor o cenário em que estão inseridas, favorecendo assim a organização interna. Em virtude de muitos fatores positivos e da importância do planejamento no gerenciamento de um negócio, define-se como objetivo geral do trabalho estruturar e propor a implantação de um planejamento estratégico para um restaurante, localizado no município de Horizontina.

Para tanto, utilizou-se como metodologia a pesquisa-ação, que consiste basicamente na fundamentação teórica e posteriormente uma integração entre pesquisador e pesquisados, onde se buscou elaborar um planejamento estratégico e propor as possíveis melhorias baseados em informações fornecidas pela empresa. De acordo com esses resultados, conclui-se que a proposta de um planejamento estratégico viabilizará maiores vantagens competitivas, buscando otimizar os recursos, aumentar a rede de clientes e dispor de maior flexibilidade diante as oscilações da economia. Salienta-se ainda que para obter resultados positivos de um planejamento estratégico é preciso manter os planos de ação, e melhorias contínuas sempre ativas proporcionando assim uma visão sistêmica e destaque competitivo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gerenciamento. Metas.

ABSTRACT

In the last decades there has been a steady increased competition in the business sector, which required the various adaptations organizations and greater knowledge of the internal and external situations. Before this frame, the use of strategic planning becomes indispensable, it is through the planning analysis that companies can better understand the setting in which they operate, thus favoring the internal organization. Due to many positive factors and the importance of planning in managing a business, defined as general objective of the study structure and propose the implementation of a strategic plan for a restaurant located in the city of Horizontina.

For this purpose, it was used as a methodology action research, which basically consists of the theoretical foundation and later integration between researcher and researched, where he sought to develop a strategic planning and propose possible improvements based on information provided by the company. According to these results, it appears that the proposition of a strategic plan will enable greater competitive advantages, seeking to optimize resources, increase network clients and have more flexibility on the fluctuations of the economy. Note also that for positive results of a strategic planning is necessary to keep the action plans, always active and continuous improvements thereby providing a systemic and competitive highlighted vision.

Keywords: Strategic planning. Management. Goals.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio.....	17
Figura 2 – Ambiente Interno e Externo – pontos fortes e fracos da empresa.....	21
Figura 3 – Cinco Forças de Porter: Forças que governam a competição num setor.....	24
Figura 4 – Perspectivas do BSC.....	32
Figura 5 – Apresentação de compras.....	38
Figura 6 – Ameaça de novos entrantes.....	45
Figura 7 – Rivalidade entre concorrentes.....	45
Figura 8 – Ameaça de produtos substitutos.....	46
Figura 9 – Poder de barganha dos clientes.....	46
Figura 10 – Poder de barganha dos fornecedores.....	47
Figura 11 – Gráfico para a visualização da força de maior intensidade.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ambiente geral: segmentos e elementos.....	23
Quadro 2– Descrição das 5 forças de Porter.....	25
Quadro 3 – Instruções para priorização das 5 forças de Porter.....	25
Quadro 4 – Matriz SWOT.....	27
Quadro 5 – <i>Brainstorming</i> para o ambiente externo.....	42
Quadro 6 – Priorização das oportunidades.....	43
Quadro 7 – Priorização das ameaças.....	43
Quadro 8 – Priorização das cinco forças de Porter.....	44
Quadro 9 – Intensidade das forças competitivas.....	44
Quadro 10 – <i>Brainstorming</i> para o ambiente interno.....	49
Quadro 11 – Escala de priorização para o ambiente interno.....	49
Quadro 12 – Priorização das forças.....	50
Quadro 13 – Priorização das fraquezas.....	51
Quadro 14 – Análise do Ambiente Externo e Interno.....	52
Quadro 15 – Metas da empresa.....	53
Quadro 16 – Objetivos das metas.....	54
Quadro 17– Perspectivas do BSC.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA	13
1.2	OBJETIVOS	14
2	REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1	DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO	15
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.2.1	Definição de Negócio	17
2.2.2	Missão da Empresa	18
2.2.3	Visão da Empresa	19
2.2.4	Valores da Empresa	19
2.2.5	Fatores Críticos de Sucesso	19
2.2.6	Análise do Ambiente	20
2.2.6.1	Análise Externa	22
2.2.6.1.1	Cinco forças de Porter	23
2.2.6.2	Análise Interna	26
2.2.6.2.1	Matriz SWOT (FOFA)	27
2.2.7	Tomada de Decisões	28
2.2.8	Objetivo Estratégico	29
2.2.9	Metas Estratégicas	30
2.2.10	Estratégia	30
2.2.11	Balanced Scorecard	31
2.2.12	Diferencial Competitivo	33
3	METODOLOGIA	35
3.1	MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS	35
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1	SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	37
4.2	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO, VISÃO, MISSÃO E VALORES	39
4.3	FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO	40
4.4	ANÁLISE DO AMBIENTE	41
4.4.1	Ambiente externo	42

4.4.1.1 Cinco forças competitivas de Porter.....	44
4.4.2 Ambiente interno.....	48
4.4.2.1 Matriz SWOT.....	51
4.5 Formulação de metas, objetivos e plano de ação.....	53
4.6 Tomada de decisões.....	55
4.7 Balanced Scorecard (BSC).....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
APÊNDICE A.....	65
APÊNDICE B.....	66
APÊNDICE C.....	67
APÊNDICE D.....	68
APÊNDICE E.....	69
APÊNDICE F.....	70

1 INTRODUÇÃO

Diante da complexidade entre competição e sobrevivência, as empresas buscam continuamente ferramentas e técnicas para auxiliar no processo de planejamento de suas decisões para encarar os constantes desafios do mundo empresarial, buscando assim estabelecer sua permanência no mercado.

Deste modo, o objetivo deste trabalho consiste em elaborar uma proposta de implantação de um planejamento estratégico para um restaurante na cidade de Horizontina.

Com o foco no planejamento estratégico, Oliveira (1998) afirma que quando adequadamente empregado, o planejamento proporciona uma série de vantagens e que estas se tornam essenciais para o crescimento da empresa.

O trabalho aborda o diferencial competitivo que segundo Chiavenato (1996), as organizações precisam ter agilidade e flexibilidade para oferecer produtos e serviços que preencham lacunas no mercado e satisfaçam as necessidades que outras empresas ainda não perceberam.

Ao desenvolver um planejamento estratégico é indispensável o estudo da análise do ambiente, para Certo e Peter (1993), é a principal etapa do processo estratégico, lembrando que as variáveis ambientais devem ser constantemente examinadas. A partir disso, tem-se como tema deste trabalho uma “Proposta de um planejamento para um restaurante”.

Sendo assim, para realização deste estudo, utiliza-se a metodologia de pesquisa-ação, que segundo Pereira (2008) é o estudo de uma situação social capaz de tratar do progresso da qualidade da ação que nela interfere; é um processo onde os agentes e a situação se modificam num processo metódico de aprendizagem de tal maneira que a ação educativa se converte e em uma ação informada e comprometida.

O foco de estudo deste trabalho é um restaurante, localizado na cidade de Horizontina. O estabelecimento tem como principal funcionalidade oferecer a sociedade refeições diferenciadas e um ambiente agradável.

A empresa estudada iniciou os trabalhos há dois anos e meio, e desde então tem sua visão trabalhar com integridade e satisfazer seus clientes de forma que excedam todas as expectativas. O motivo da escolha deste tema deve-se ao fato de que ela está disposta utilizar ferramentas de gestão em um futuro breve,

especificamente um planejamento estratégico, para que com isso possa aproximar-se de seus clientes, obtendo maior familiaridade com estes e gerando conseqüentemente maior lucro e destaque no mercado competitivo.

A competitividade atual do mercado salienta a necessidade em se desenvolver e buscar através de alternativas um diferencial, seja este vinculado ao preço, qualidade ou oferta de serviços. Diante disso, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: “A proposta de um planejamento estratégico caso implementado, ajudará a empresa aumentar o número de clientes e obter maior lucratividade? ”.

1.1 JUSTIFICATIVA

Diante da contextualização apresentada anteriormente, este trabalho se justifica pelo fato de basear-se numa possibilidade de contribuir com a empresa estudada no que se refere ao planejamento estratégico, tendo em vista que atualmente a mesma precisa de um planejamento estratégico, o qual contribuirá para melhores tomadas de decisões, tornando-a mais eficiente.

Visa ainda, oferecer maior destaque no mercado e obtenção de lucratividade. Isso ocorre ao alinhar o planejamento com ações, permitindo assim, que as interações sejam executadas de acordo com as exigências ou necessidades do mercado.

À medida que a percepção de planejar, controlar e otimizar, torna-se relevante para a competitividade das organizações, o entendimento sobre esse assunto pode ser melhor gerenciado e mensurado. Planejamento estratégico trata-se de um tema com destaque, sendo foco principal para aqueles que buscam um diferencial competitivo e estabilidade no mercado.

Do ponto de vista acadêmico, justificar a pesquisa é fundamental no trabalho, é o modo pelo qual se demonstra os motivos que levaram a pesquisadora a escolher o assunto. É através da explanação do mesmo, que é exibido aos leitores os benefícios que podem ser trazidos com o estudo em questão.

A relevância da pesquisa sustenta-se em permitir ao pesquisador maior desenvolvimento pessoal e profissional, através de buscas teóricas e análises práticas. Acredita-se que o estudo pode colaborar para a evolução do conhecimento, por meio da ampliação das discussões e da bibliografia sobre o tema pesquisado, contribuindo com a teoria adquirida na vivência acadêmica.

1.2 OBJETIVOS

De acordo com a situação encontrada na empresa em estudo, definiu-se o seguinte objetivo geral: propor um planejamento estratégico para um restaurante.

Com a meta de atender o objetivo geral deste estudo, foram definidos alguns objetivos específicos:

- Fundamentar os principais conceitos e etapas que envolvem o planejamento estratégico,
- Analisar o contexto ambiental em que a empresa está inserida; seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;
- Propor um planejamento estratégico ao restaurante a partir dos dados coletados;
- Apresentar uma metodologia para gestão e avaliação dos resultados;

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo tem como finalidade apresentar as referências bibliográficas que possibilitarão o embasamento teórico e viabilizará maior entendimento do assunto em estudo. Serão abordados os conceitos de planejamento, estratégias, análise do ambiente, fatores críticos de sucesso, diferencial competitivo, que auxiliarão na compreensão da proposta apresentada.

2.1 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

De acordo com Pagnoncelli (2001), planejar tem sido uma das tarefas mais importantes para a sobrevivência das empresas, é através do estabelecimento de metas e objetivos que se pode obter um cotidiano mais eficaz no âmbito organizacional. Planejamento estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisão visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

Salienta-se que planejamento não deve ser confundido com plano, pois o segundo corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de elaboração de um projeto. (OLIVEIRA, 1998).

Segundo Megginson (1998), o planejamento pode ser visto como processo que estabelece objetivos ou metas definindo a melhor maneira de atingi-las. O mesmo constitui o alicerce para as funções de organizar, liderar e controlar, e por isso é considerado função fundamental do administrador.

Kwasnicka (1995), assegura que a necessidade de planejamento não se limita ao atendimento dos objetivos organizacionais, é também indispensável para determinar os métodos e tipos de controle necessários, bem como que tipo de administração a empresa vai seguir.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir do momento em que as pessoas passaram a compreender que os resultados futuros são decorrências das escolhas de hoje o planejamento tem sido

exercido com mais comprometimento e dedicação. Tornando assim uma atividade fundamental que todas as organizações e seus administradores devem desempenhar. (BONFIM, 2014).

De acordo com Oliveira 1997, o planejamento estratégico é avaliado como um processo gerencial que permite ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido com vistas a otimizar a relação da empresa com o seu ambiente.

Oliveira (1997), ainda ressalta que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de ações a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, sendo assim, terá condições e meios de agir sobre as variáveis. O planejamento oferece processos de melhoria para a organização, buscando sempre a melhor forma de aperfeiçoar as vantagens e suavizar as desvantagens, ou seja, realizar as oportunidades e melhorar os lucros com antecedência.

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2009, p.333).

De acordo com Moraes (2001), o planejamento estratégico deve ser conduzido segundo uma sequência de etapas que vão da determinação dos objetivos até a implementação através de planos táticos e operacionais.

O processo de planejamento estratégico aplica-se à organização em sua totalidade (estratégia corporativa) e também a cada uma de suas partes: estratégias de produção, de marketing, recursos humanos e assim por diante (MAXIMIANO, 2008, p.135).

Conforme Kwasnicka (1995), planejamento estratégico considera as ações da empresa, analisa seu objetivo presente e futuro, as perspectivas de expansão e sua posição na sociedade. O alinhamento de todos estes pontos, fazem com que estas estejam mais bem preparadas para direcionar os recursos para melhor atingir esses objetivos.

Oliveira (1998), afirma que o planejamento estratégico, quando adequadamente empregado, proporciona uma série de vantagens. Um bom planejamento estratégico estabelece um fluxo mais rígido de informações

importantes e facilita o processo de tomada de decisões.

As estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas. Depois, devem ser tomadas decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão alocados entre eles (CERTO; PETER, 1993, p.114).

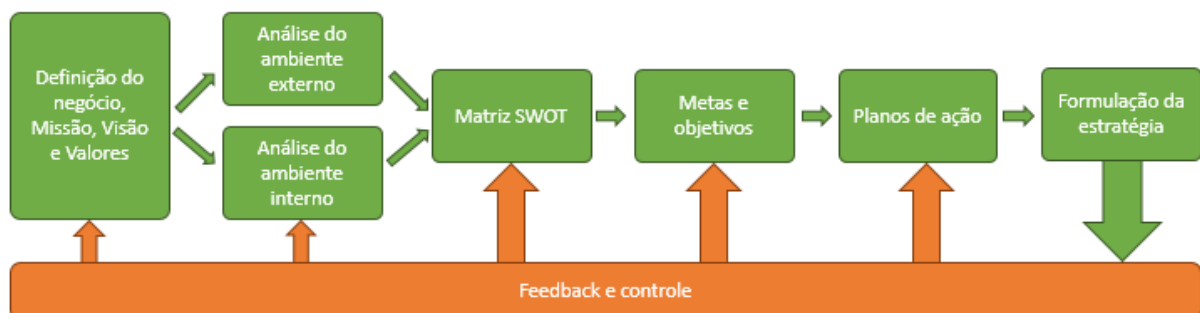
Apesar da importância dada ao planejamento estratégico, observa-se que há organizações que ainda não utilizam este processo. Tais questionamentos referem-se à dificuldade da implantação dos planos para uma nova cultura ou de simples falta de conhecimento. O que se pretende com o planejamento estratégico, na verdade, não é adivinhar o futuro, mas construí-lo. (FAGUNDES, 2007)

De acordo com Oliveira (1998), para se ter sustentabilidade do planejamento estratégico é necessário torná-lo dinâmico, deixando clara todas as etapas e como fazê-lo. Portanto, é preciso considerar e evitar os seguintes pontos:

- Estrutura inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico na empresa;
- Ignorância da importância e significado do planejamento;
- Não preparação do terreno para o planejamento e desconsideração das etapas envolvidas.

O Planejamento Estratégico pode ser dividido em etapas, conforme Figura 1.

Figura 1 – O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2006, p. 50.

2.2.1 Definição de Negócio

Negócio pode ser tomado como a arena onde uma organização compete ou, de forma mais ampla, atua. A definição do negócio situa a área de atuação das

atividades que a empresa deseja desenvolver. Afirma-se que é a questão estratégica mais importante no qual desenvolve o nível de competição e sua sobrevivência diante seus concorrentes frente ao mercado de sua atuação. (RIBEIRO, 2008)

Valadares (2002) ressalta que o foco do negócio está dirigido majoritariamente ao cliente, pois é para satisfazer o consumidor que uma empresa vem a existir. Sem estes não há nenhum produto ou empresa, pois é a partir dessa necessidade de mercado, que se define o negócio.

Segundo Tavares (1991), o negócio de uma organização necessita ser definido considerando-se duas dimensões; os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e as habilidades para satisfazê-los.

Para Cobra (1992), estabelecer negócio é acima de tudo, responsabilidade no nível da diretoria da empresa. Provavelmente é a questão estratégica mais importante que os diretores devem enfrentar, uma vez que a mesma cria o contexto dentro do qual todas as questões estratégicas podem ser consideradas.

2.2.2 Missão da Empresa

Valadares (2002) considera que a missão da empresa é um compromisso expresso com nitidez, sendo a razão de ser ou sua finalidade de existir, seu propósito. É uma forma de traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias. A missão é uma declaração que define o ensejo da sua existência, tendo como finalidade definir seu conjunto de objetivos bem como auxiliar na melhor estratégia.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), a direção deve evitar a definição de uma missão muito restrita ou muito ampla, deve ser clara e direcionada ao que ela deseja atingir em seu ambiente maior.

Fernandes e Berton (2005) ressaltam que uma missão bem-definida consente vantagens que ajudam a compreensão do que a organização faz e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa.

2.2.3 Visão da Empresa

De acordo com Albrecht (1994), visão é uma imagem compartilhada daquilo que se deseja ou venha a ser, alinhando a direção e seus colaboradores, onde todos possam trabalhar em conjunto para atingir os mesmos objetivos, representando assim o que se anseia para o futuro. É uma determinação assumida pelos líderes que fornece um ponto que se deseja atingir para uma orientação futura.

O processo de elaboração de uma visão consiste na capacidade de agregar várias noções de valor que nunca foram combinadas exatamente na mesma maneira antes, a viabilidade das declarações de visão global está apoiada nesses conceitos compartilhados (DANIELS, 1996).

2.2.4 Valores da Empresa

Bethlem (2001) aponta que, os valores da empresa representam a forma de comportamento perante a comunidade e de que maneira ela deve ser dirigida por seus colaboradores. Os valores auxiliam no discernimento de fatores relevantes. Nos processos de formulação, planejamento e implantação de estratégia, é preciso considerar a influência dos valores dos indivíduos que compõe a organização e da própria organização sobre a escolha da estratégia a ser seguida.

Para Oliveira (2009), os valores resumem o conjunto dos princípios e crenças essenciais de uma empresa e fornecem sustento às suas principais decisões. Os valores devem estabelecer forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente válidos, servem de diferencial na vantagem competitiva da empresa.

2.2.5 Fatores Críticos de Sucesso

Para Thompson (2000), existem fatores relevantes que devem ser levados em consideração, que auxiliam a empresa a progredir com um maior êxito diante a sua área de atuação no mercado, tornando-o mais competitivo. O ponto inicial para uma lista de fatores críticos de sucesso é a identificação dos fatores decisivos para o sucesso da organização á longo prazo.

Conforme Maximiano, 2005 alguns fatores dos fatores decisivos para o

sucesso da organização á longo prazo:

- Reputação de solidez financeira;
- Qualificação da administração;
- Conhecimento do mercado;
- Expertise no controle dos custos;
- Localização (ponto);
- Linhas de produtos e serviços;

Os fatores críticos de sucesso são as condições que a empresa precisa desenvolver para permanecer atuante em crescimento e desenvolvimento perante o mercado de sua atuação. No que tange a variável serviço, o conceitua como toda a atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem. (Kotler e Armstrong 1995).

Kotler e Armstrong (1995) consideram que, preço é a quantidade de dinheiro pago por um produto ou serviço. De uma maneira mais ampla preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de obterem um produto ou serviço.

2.2.6 Análise do Ambiente

Considerar o ambiente é identificar os riscos, as ameaças, oportunidades e também pontos fortes e fracos da empresa. A análise de ameaças e oportunidades é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo (MAXIMIANO, 2009).

Em nível macro, a análise do ambiente de negócios começa pelos aspectos mais amplos dos ambientes que podem abalar todos os setores com maior ou menor intensidade. A partir daí, identificam-se os grupos estratégicos e as forças competitivas atuando dentro dos setores específicos para que haja um perfeito entendimento das oportunidades e ameaças que se apresentam às organizações (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.81).

Certo e Peter (1993) sustentam que, a análise do ambiente é a principal etapa do processo estratégico, indicando que as variáveis ambientais devem ser

constantemente examinadas pela empresa. Consiste, em monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir objetivos. Uma oportunidade bem administrada tende a se reverter em lucro para a empresa, já uma ameaça não identificada pode gerar prejuízos.

A atividade de monitoramento é entendida como a observação sistemática das variáveis que podem influenciar o desempenho da organização. Ela é uma maneira de coletar informações para o processo estratégico, seja na fase de elaboração da estratégia, na implementação dos planos ou nas mudanças necessárias para adequar organização e ambiente (RIBEIRO, 2008, p.55).

Para Chiavenato (2003), a organização é um sistema aberto, e por isso ela mantém transações e trocas com o ambiente que a rodeia. Por essa razão, tudo o que ocorre externamente ao ambiente influencia o que ocorre na organização. O ideal é que as empresas estabeleçam estratégias socialmente responsáveis. Tal tarefa significa administrar as atividades organizacionais eticamente e no interesse da sociedade como um todo.

Figura 2 – Ambiente Interno e Externo – pontos fortes e fracos da empresa



Fonte: Adaptado de Psillakis (2003)

A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização. Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos internos de uma organização com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta (CERTO; PETER, 1993, p.113).

A estratégia de uma empresa deve ser ordenada de acordo com o grau de risco que as condições competitivas oferecem, e precisa ser direcionada corretamente para conquistar oportunidades de crescimento. Do mesmo modo, a estratégia deve ser ministrada para proporcionar defesa do bem-estar da empresa e do seu desempenho futuro contra ameaças externas, sendo assim a organização consegue monitorar esses fatores e tomar as ações que a empresa julgar a mais adequada. (PORTER, 1999).

2.2.6.1 Análise Externa

Segundo CHIAVENATO (1994), para que a empresa possa operar com eficiência e eficácia, é fundamental que ela conheça o ambiente externo que a envolve: suas necessidades, oportunidades, seus recursos disponíveis, suas dificuldades, ameaças e contingências. Basicamente envolve os seguintes aspectos: fatores tecnológicos, políticos, econômicos, legais, sociais, demográficos e ecológicos. Isso significa levar em conta os consumidores, fornecedores de recursos, concorrentes e agências regulamentadoras.

A análise dos fatores externos é feita de maneira mais generalizada, reservando-se detalhes ou aprofundamentos somente para situações especiais, geralmente para estruturar decisões (DALSSASSO, 1985).

De acordo com Oliveira (2003), as ameaças e as oportunidades são variáveis incontroláveis. Por essa razão, a empresa deve olhar para o ambiente onde as mesmas se encontram e constatar as melhores maneiras de evitar ou usufruir destas situações.

De acordo com Lobato et al. (2009), o ambiente geral é formado dos elementos que formam a vida da sociedade e que de maneira direta ou indireta influenciam as organizações. Segundo o autor, há quatro segmentos no ambiente geral: o demográfico, sociopolítico, tecnológico e econômico.

No Quadro 1, pode-se observar alguns elementos que compõe cada segmento.

Quadro 1 – Ambiente geral: segmentos e elementos

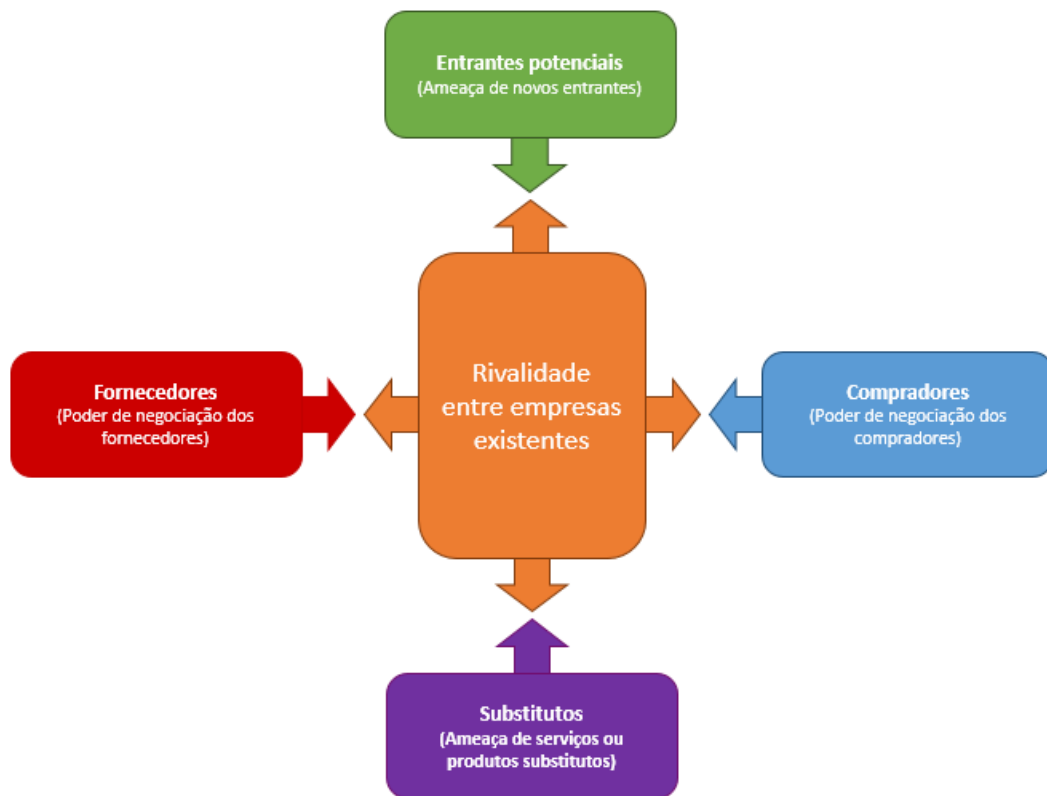
SEGMENTO	ELEMENTOS
DEMOGRÁFICO	Tamanho e taxa de crescimento da população; Pirâmide populacional (faixa etária da população); Composto étnico e principais grupos linguísticos; Distribuição de renda.
ECONÔMICO	Evolução dos índices de preços e quantidades; Taxas de juros e de poupança; Evolução do PIB e investimentos em capacidade de produção; Balanço de pagamentos; Níveis de emprego e renda do país; Internacionalização da economia.
SOCIOPOLÍTICO	Principais traços culturais da população; Atitudes, hábitos e diversidade cultural; Leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributárias.
TECNOLÓGICO	Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) Incentivos à pesquisa e ao desenvolvimento; Geração de inovações e aplicação de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Lobato et al., 2009.

2.2.6.1.1 Cinco forças de Porter

De acordo com Lobato et al. (2009), após ser feita a análise do ambiente geral deve-se fazer a análise do ambiente de negócios onde a organização está implantada. Para tanto, faz-se uso da análise das cinco forças competitivas, as quais estão apresentadas na figura 3.

Figura 3 – Cinco Forças de Porter: Forças que governam a competição num setor



Fonte: Adaptado de Porter, 1986.

Neste contexto, Porter (1999), assegura que essas forças juntas determinam as perspectivas de lucros. Independentemente da potência coletiva, o objetivo maior é descobrir uma posição onde a organização seja capaz de se defender contra estas forças, ou ainda, utiliza-las a seu favor.

Para Porter (1986), é através do conhecimento de forças competitivas que pode-se identificar os pontos fortes e fracos de uma companhia. Por sua vez, estes assinalam as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar maior retorno e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são mais relevantes, quer como oportunidades, quer como ameaças. No Quadro 2 é possível conferir algumas características das 5 forças (PORTER, 1999).

Quadro 2– Descrição das 5 forças de Porter

FORÇA	DESCRIÇÃO
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Novas empresas tem o desejo de ganhar parcela de mercado; - Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim a rentabilidade;
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. - Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um limite nos preços que as empresas podem fixar com lucro. - Quanto mais atrativo o preço oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.
PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por qualidade aliada ao custo baixo, e por sua vez colocando os concorrentes uns contra os outros.
PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Esta força está relacionada quanto à capacidade dos fornecedores em negociar e exercer seu poder sobre os compradores, e os fatores que reforçam o poder de barganha dos fornecedores pode ser:
RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES	<ul style="list-style-type: none"> - A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a disputa por posição, como melhores preços, investimentos em publicidade, lançamento de novos produtos ou garantias. - Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode incitar a retaliação ou aos esforços para conter os movimentos, ou seja, as empresas são mutuamente dependentes.

Fonte: Adaptado de Porter (1986) e Lobato et al. (2009).

Para Martins (2012), através de priorizações é possível identificar a força competitiva mais impactante para as empresas. Para tanto, deve-se dar notas para cada uma das afirmações, conforme as instruções do Quadro 3.

Quadro 3 – Instruções para priorização das 5 forças de Porter

Nota 1	A afirmação é absolutamente falsa ou não se aplica ao setor
Nota 2	A afirmação é falsa
Nota 3	A afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta
Nota 4	A afirmação é correta
Nota 5	A afirmação é totalmente correta

Fonte: Martins (2012).

Com as informações referentes ao ambiente externo já coletadas, pode-se usar um modelo de priorização para selecionar os pontos mais críticos. (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2.6.2 Análise Interna

Conforme KOTLER; KELLER (2006), é no ambiente interno que são identificados os pontos fortes e fracos da empresa, sendo assim os pontos fortes propiciam uma condição favorável, enquanto os pontos fracos criam uma situação desfavorável.

A análise interna de uma organização é a verificação das condições da empresa e o seu correspondente diagnóstico, pois é o método pelo qual se analisam os recursos financeiros e contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos de toda a empresa como fator conjunto para examinar com quais as relativas forças e fraquezas ela pode explorar com eficiência as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta. (CHIAVENATO,1997).

De acordo com Certo e Peter (1993), um dos maiores desafios de uma empresa não é somente superar seus competidores, mas conseguir lidar com a própria organização e seu ambiente interno, mantendo todas as áreas integradas e focadas em um objetivo comum.

Nenhuma empresa é ao mesmo tempo forte em todos os seus departamentos. Cada departamento individualmente demonstra suas forças e as suas fraquezas. Da mesma forma, cada empresa apresenta suas vantagens e desvantagens estratégicas atuais e potenciais. (Chiavenato,1994)

O diagnóstico estratégico externo precisa também mapear o ambiente de trabalho da organização. O ambiente de trabalho da organização é o segmento do ambiente mais próximo e imediato de cada organização e com o qual mantém uma intensa interação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.92).

Nenhuma empresa é ao mesmo tempo forte em todos os seus departamentos. Cada departamento individualmente demonstra suas forças e as suas fraquezas. Da mesma forma, cada empresa apresenta suas vantagens e desvantagens estratégicas atuais e potenciais. (Chiavenato,1994)

O diagnóstico estratégico externo precisa também mapear o ambiente de trabalho da organização. O ambiente de trabalho da organização é o segmento do ambiente mais próximo e imediato de cada organização e com o qual mantém uma intensa interação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.92).

Porter (1999) acredita que, para o bom funcionamento da organização, que

envolve desde fornecedores, insumos, mão-de-obra, clientes, e demais, é necessário que a empresa analise todos os aspectos que possam auxiliar seus negócios, pois muitas soluções simples podem ser o maior diferencial.

2.2.6.2.1 Matriz SWOT (FOFA)

Na organização do planejamento estratégico a matriz SWOT se torna uma ferramenta muito útil. Ela relaciona de uma forma qualitativa quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. O nome SWOT é um acrônimo de quatro palavras em inglês (strength, weakness, opportunities e threats), (SERRA; TORRES M.C.S.; TORRES A.P.,2004).

O Quadro 4 apresenta as definições dos aspectos da matriz SWOT (ROSA, 2007 e CRUZ, 2013).

Quadro 4 – Matriz SWOT

FATORES INTERNOS (controláveis)	FATORES EXTERNOS (incontroláveis)
STRENGTH (FORÇAS)	OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)
<p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que você, sua empresa e equipe fazem bem? • Que recursos especiais você possui e pode aproveitar? • Quais são os seus diferenciais? • O que a concorrência, a equipe, os clientes e os fornecedores acham que você faz bem? 	<p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são as oportunidades externas que você pode identificar? • O que seu cliente deseja e precisa que pode servir como oportunidade de negócio? • Como agregar valor ao seu produto e ao seu serviço? • Que tendências você pode aproveitar a seu favor?
WEAKNESS (FRAQUEZAS)	THREATS (AMEAÇAS)
<p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No que você precisa ficar atento? • O que precisa melhorar? • Onde deve se blindar? • Onde possui menos recursos que os demais? <p>Quais são suas fraquezas identificadas pelos outros?</p>	<p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar? • Qual o ponto forte do seu concorrente que pode ser uma ameaça para você? <p>Quais as estratégias e diferenciais dos seus concorrentes?</p>

Fonte: Adaptado de Rosa (2007) e Cruz (2013).

Através da análise da matriz SWOT a empresa fica apta a escolher uma estratégia adequada para que alcancem determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo (SERRA; TORRES M.C.S.; TORRES A.P,2004).

2.2.7 Tomada de Decisões

Ao realizar a tomada de decisão é necessário avaliar as situações e alternativas através das informações, contudo, muitas vezes faltam contribuições concretas para a organização. As decisões normalmente são adotadas diante três condições ambientais: certeza, risco e incerteza. (SCHERMERHORN, 1999).

Ainda segundo Schermerhorn (1999), o ambiente de certeza ocorre quando as informações são suficientes para prognosticar os resultados que a empresa almeja obter. O ambiente de risco é aquele em que não proporciona à gerência confiança absoluta quanto ao resultado desejado, mas têm alguma prudência das probabilidades com sua ocorrência.

Isso mostra que para chegarmos a uma decisão adequada precisamos fazer uma análise do sistema considerando corretamente todas as variáveis de todos os seus elementos e as inter-relações entre eles, bem como as relações do sistema com o meio ambiente (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.440).

O ambiente de incertezas existe quando, a gerência não tem conhecimento suficiente dos fatos a ponto de serem incapazes até mesmo de estimar as probabilidades. A incerteza impõe os tomadores de decisão a basear-se na criatividade para solucionar problemas. Isso demanda de alternativas inovadoras, revolucionárias e, totalmente diferentes (SCHERMERHORN, 1999).

Segundo Maximiano (2008), as pessoas responsáveis pelas tomadas de decisões numa organização devem obter um grande conhecimento, ter informações concretas e suficientes sobre o ambiente, é o processo de escolher uma ação para lidar com um problema ou oportunidade. O processo de tomada de decisões (ou processo decisório) é constituído por uma sequência de etapas que vai da identificação de um problema ou oportunidade, até a escolha e prática de uma ação ou solução.

Os diferentes problemas que surgem no local de trabalho exigem diversos

tipos de decisões a serem tomadas, submergindo problemas rotineiros e não rotineiros. (SCHERMERHORN, 1999).

Schermerhorn (1999), salienta que os problemas rotineiros são enfrentados com reações uniformizadas, chamadas decisões programadas. Estas decisões adicionam soluções que já foram consideradas adequadas ao problema em questão pela experiência anterior. Os problemas não rotineiros são situações infrequentes, pois estes exigem decisões não programadas, que são desenvolvidas para resolvê-los.

Decidir é considerada simultaneamente a atividade mais importante de um executivo e a mais difícil e arriscada. (Lacombe e Heilborn, 2008).

É necessário que as empresas tenham bom senso ao tomar decisões, para que assim haja um bom desenvolvimento. As escolhas podem ser influenciadas por fatores pessoais e desse modo esconder a realidade do problema. Por essa razão é essencial que as pessoas que trabalham em todos os níveis, em todas as áreas e em todos os tipos e tamanhos de organização não apenas tomam decisões – elas mas tomam boas decisões” (SCHERMERHORN; HUNT e OSBORN, 1999).

2.2.8 Objetivo Estratégico

Segundo Chiavenato (1994), objetivos são as ambições e propósitos da companhia, onde adotados em conjunto, definem sua razão de ser ou de existir. Ainda para o autor, os objetivos podem ser estabelecidos em termos extensos e relativamente abstratos, por exemplo, aumentar a parcela participativa no mercado consumidor, aumentar a produção utilizando os recursos disponíveis, acrescentar os índices de liquidez da empresa, entre outros.

Oliveira (2005) complementa o conceito afirmando que objetivo é o alvo que se almeja atingir, e desafio é a quantificação do objetivo com prazo estabelecido.

De acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), os objetivos que a empresa precisa alcançar são resultados de ações quantitativas e qualitativas, que devem ter prazo determinado para cumprir sua missão.

Segundo Cobra (1991), a razão de existir de uma organização está baseada nos objetivos que ela sustenta e, para alcançar este objetivo é necessário alocar recursos que viabilizem alcançá-los ou realizá-los.

Chiavenato (2004) ressalta que a organização pode perseguir

respectivamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridade ou de urgência.

2.2.9 Metas Estratégicas

Newman (1969) explica que, as metas sustentam diversos propósitos na administração. Estes propósitos são partes vitais no processo de planejamento, ajudam a descentralização, sustenta a base para uma coordenação voluntária, transformam-se em um foco para a motivação individual da equipe envolvida e são, também, elementos no processo de controle.

Segundo Da Costa (2006), as metas necessitam ser preparadas num acordo entre as pessoas que serão responsáveis pela realização, sendo assim não devem ser tão ousadas, pois isto acaba desmotivando a obtenção dos objetivos propostos. No entanto, não podem ser muito simples de serem alcançadas, pois torna a meta inútil sem maiores inovações.

2.2.10 Estratégia

RIBEIRO (2008), destaca que estratégia é o artifício de planejar e colocar o plano em atuação, com o objetivo de conseguir melhores posições no cenário competitivo e potenciais favoráveis a futuras ações táticas. Além disso, orienta procurar condições favoráveis para obter alcançar resultados específicos. O orçamento assim como as ações estratégicas é uma ferramenta importante em uma organização, ele deve estar adequado e condizente com o foco estabelecido pela organização, para auxiliar no controle das ações a serem executadas.

Para CABRAL (1998), o conceito de estratégia apresenta grande complexidade, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que inviabiliza o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo da situação no qual é empregada, a estratégia pode ter a sentido de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, na busca de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG e QUINN, 1991).

De acordo com BERTERO (1995), a estratégia empresarial passou por várias fases e nomes diferentes: diretrizes de negócios, planejamento estratégico, diretrizes administrativas, gestão ou administração estratégica, até estruturar a

forma atual de um aspecto da administração ou de uma abordagem do gerenciamento integrado da empresa.

Para MICHEL (1990), o conceito de estratégia está vinculado a uma visão mais operacional, definindo-a como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”.

Porter (1999) partilha da visão de que a competitividade de uma organização procede de seus atributos preço/desempenho em produtos existentes. Pode-se dizer que, a competitividade decorre de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes.

2.2.11 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) pode ser utilizado como um sistema facilitador, tendo o intuito de proporcionar o apontamento de informações e coleta de dados, realizando a ligação entre a comunicação e aprendizado. O BSC é uma ferramenta administrativa que busca assimilar os diferentes objetivos no sentido de associá-los a uma estratégia empresarial e balancear seu alcance. (Chiavenato, 2003).

Chiavenato (2003), diz que o BSC não deve ser seguido como um sistema de controle, sua função é assessorar o planejamento das estratégias. Sendo assim, tem o objetivo de além de indicar mudanças, estimula-las. O autor ainda salienta que, BSC não é apenas um mural de indicadores de desempenho. É uma ferramenta facilitadora da implementação de sistemas de gestão estratégica nas organizações e, por decorrência, focada na estratégia.

O BSC procura criar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores de desempenho para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, dispostas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (Kaplan e Norton 1997).

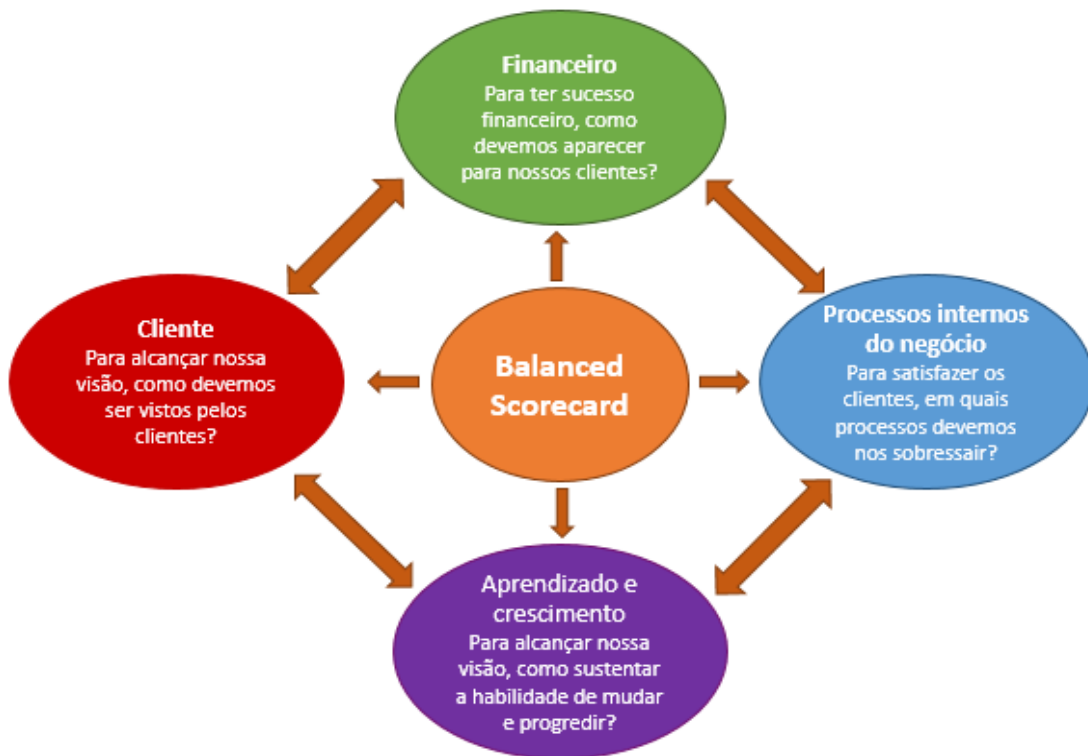
Para que possa se alcançar os objetivos definidos pela estratégia, é primordial que seja realizada a medição do desempenho e avaliação dos resultados. Do mesmo modo, para que se possa alcançar um bom aprendizado organizacional é

preciso garantir a implementação daquilo que foi planejado (SERRA; TORRES M.C.S.; TORRES A.P,2004).

O Balanced Scorecard é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida em meados da década de 90 para solucionar problemas de monitoramento do desempenho das estratégias implantadas. Silva (2013).

Kaplan e Norton (1997), afirmam que o BSC permite aos gestores identificar e estruturar as estratégias em quatro perspectivas: a financeira, clientes, processos internos do negócio e aprendizado e crescimento. A Figura 4 apresenta esquematicamente as perspectivas citadas.

Figura 4 – Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Segundo Costa (2006) BSC é uma ferramenta oferece suporte para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centradas nos indicadores-chave. O BSC permite definir o que é preciso ser feito para alcançar os objetivos da organização e é abordado no planejamento estratégico no momento em que a estratégia é estendida em ações específicas e concretas.

Prado (2002) ressalta que o BSC é um conjunto de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, criados para monitorar os objetivos estratégicos da companhia que se distribuem em quatro aspectos: financeira; cliente; processos internos; aprendizado e crescimento. A Figura X mostra as quatro perspectivas do BSC.

Prado (2002) menciona seis passos principais para criar um BSC:

1. Criar a declaração de visão;
2. Criar e ligar os objetivos;
3. Descrever os objetivos estratégicos;
4. Identificar os indicadores relevantes;
5. Criar e implementar plano estratégico;
6. Rever regularmente o plano.

Para as organizações que já trabalham com indicadores, o BSC reforça a necessidade de perseguir um conjunto de indicadores com novas propriedades, isto é, que restabelecem um equilíbrio entre o curto e o longo prazo, entre medidas de ocorrência e de tendência, e entre diferentes perspectivas, não destacando somente a perspectiva financeira (FILGUEIRAS et al., 2010).

2.2.12 Diferencial Competitivo

Para obter sucesso no diferencial competitivo, a empresa precisa compreender as necessidades e o comportamento do cliente. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos clientes com relação ao produto como também exclui a necessidade de uma posição de baixo custo.

O cliente é a razão de ser de qualquer negócio. Sem clientes não há negócios e portanto, não há empresas. Na busca permanente da satisfação do cliente, o vendedor precisa atuar ora como consultor de negócios, ora como negociador. Para evitar a perda de clientes, as empresas do mundo inteiro lutam pela preservação de seus clientes e para a conquista de clientes da concorrência. Isso porque satisfação não significa lealdade do cliente. A satisfação, na condição extrema, é um fator na previsão de lealdade e retenção. (COBRA, 2001, p.40).

Para a empresa conquistar seu diferencial competitivo é importante que a mesma crie uma metodologia única de serviços no qual possam ser identificados com maior facilidade pelos seus clientes.

É importante observar que essa diferenciação pode-se dar de várias formas: no projeto do produto, na imagem da marca, na aplicação de tecnologia, nos serviços de pós-venda e atendimento, no sistema de distribuição e assim por diante. Com isso, a empresa cria condições para cobrar preços acima da média de seus concorrentes, obtendo assim, maior competitividade no mercado, ou mantém o mesmo preço médio de seus concorrentes, porém entregando maior valor ao mercado. Isso dependerá das condições competitivas do mercado em que a empresa está inserida. Uma empresa que opte pela diferenciação deve sempre procurar formas de obter um preço Premium superior ao custo da diferenciação. Esta estratégia leva em consideração atributos que o mercado ou um segmento relevante valoriza. (PORTER. 1986, p. 111).

De acordo com Chiavenato (2003), diferenciação é a separação da organização em subsistemas ou departamentos, onde cada um individualmente desempenha uma tarefa específica em um contexto ambiental especializado. Todo subsistema ou departamento busca reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para sua própria tarefa especializada.

Chiavenato (1996) salienta que, a empresa não precisa dispor de vultuosos recursos nem ser de grande porte para adentrar com sucesso no mercado global. As organizações conseguem ser competitivas, quando tem a capacidade de identificar no ambiente interno e externo do mercado a necessidade de seus clientes e através dessa informação buscam exceder as expectativas na produção de itens e serviços.

3 METODOLOGIA

Para Marconi (2003), metodologia é como se pretende desenvolver a pesquisa, onde considera os procedimentos metodológicos e a caracterização do objeto do estudo.

O método é o procedimento utilizado para a elaboração da pesquisa, identificando as técnicas e procedimentos necessários para atingir os objetivos propostos em um determinado período. Sendo assim, no que compete a parte da metodologia, é preciso deixar claro e detalhar como foi realizado o trabalho.

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS

Segundo Cervo (2007), pesquisar é arte de buscar respostas para questionamentos, utilizando-se assim de diferentes instrumentos e meios científicos para realizar tais investigações.

Diante disto, para realização desta dissertação, utiliza-se a metodologia de pesquisa-ação, que, de acordo com Cervo (2007), pesquisa ação é uma forma de investigação-ação que se utiliza de várias técnicas de pesquisas integradas para informar à ação que se decide tomar para melhorar a prática.

Miguel (2009) define a pesquisa ação como um tipo de pesquisa social de base empírica, concretizada em estreita associação com uma ação ou com a solução de um problema coletivo, onde o pesquisador e os colaboradores representativos da situação estão envolvidos de modo participativo, com objetivo de alcançar algum resultado prático.

Para Thiollent (2007), pesquisa-ação caracteriza-se como uma pesquisa social realizada em estreita associação com a resolução de um problema, no caso, a implementação de um sistema de gestão de relacionamento de clientes. Segundo o autor, a pesquisa-ação não é estabelecida de forma padronizada, a ordem das etapas pode variar, dependendo da situação em que se utiliza.

A metodologia de pesquisa-ação é classificada em quatro fases: exploratória, pesquisa aprofundada, ação e avaliação. (THIOLLENT, 2007)

Tendo em vista essa classificação decidiu-se utilizar essas quatro etapas para estabelecer e estruturar a apresentação das informações nesse trabalho. Em um primeiro momento foi realizado uma pesquisa exploratória, onde através de livros,

artigos, teses e monografias foram construídos a revisão de literatura, a qual viabilizou maior proximidade com o tempo e contribuiu para conhecimento quanto ao assunto abordado.

Inicialmente, através de visitas à empresa buscou-se conhecer e identificar oportunidades de melhorias a serem utilizadas na proposta do planejamento estratégico. Neste período houve grande integração com os gestores e equipe engajada na elaboração do trabalho. Na segunda fase, aproveitaram-se as visitas e conversas com a equipe para obter informações importantes sobre a situação atual da empresa e os objetivos a quais a mesma deseja alcançar, facilitando assim a adequação da proposta a ser sugerida. Tendo em vista que nesse momento há maior familiaridade com a empresa e concluiu-se o levantamento e identificação de dados, parte-se para a fase de sugerir a proposta de um planejamento estratégico, objetivando propor a utilização de alguns indicadores que venham a ser fundamentais na gestão do negócio.

Contudo, após concluir todas as etapas já citadas, realizou-se uma apresentação da proposta de um planejamento estratégico, buscando assim atender os objetivos específicos permitindo propor melhorias e otimização no processo de uma implementação futura da proposta.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor desenvolver e apresentar a análise dos resultados, optou-se por dividir esse capítulo em três pontos importantes:

- Apresentar a situação atual da empresa, a qual atualmente não possui um planejamento estratégico;
- Elaborar a proposta de um planejamento estratégico;
- Propor uma ferramenta para medição do desempenho e avaliação dos resultados; com a finalidade de manter a organização atualizada e facilitar o monitoramento das ações;

4.1 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

O restaurante Fome Mania Grill atua há dois anos no ramo alimentício na cidade de Horizontina/RS. O campo de atuação do restaurante é amplo, sendo que oferece atendimento de segunda à sábado servindo almoços presenciais, viandas, marmitex e ainda conta com uma equipe qualificada para realizar eventos mediante reservas.

Atualmente a empresa conta com nove colaboradores, sendo que um atua como diretor, dois cozinheiras, um auxiliar de cozinha, um gerente de produção, um chapeiro, uma garçonete, um garçom e uma gerente comercial.

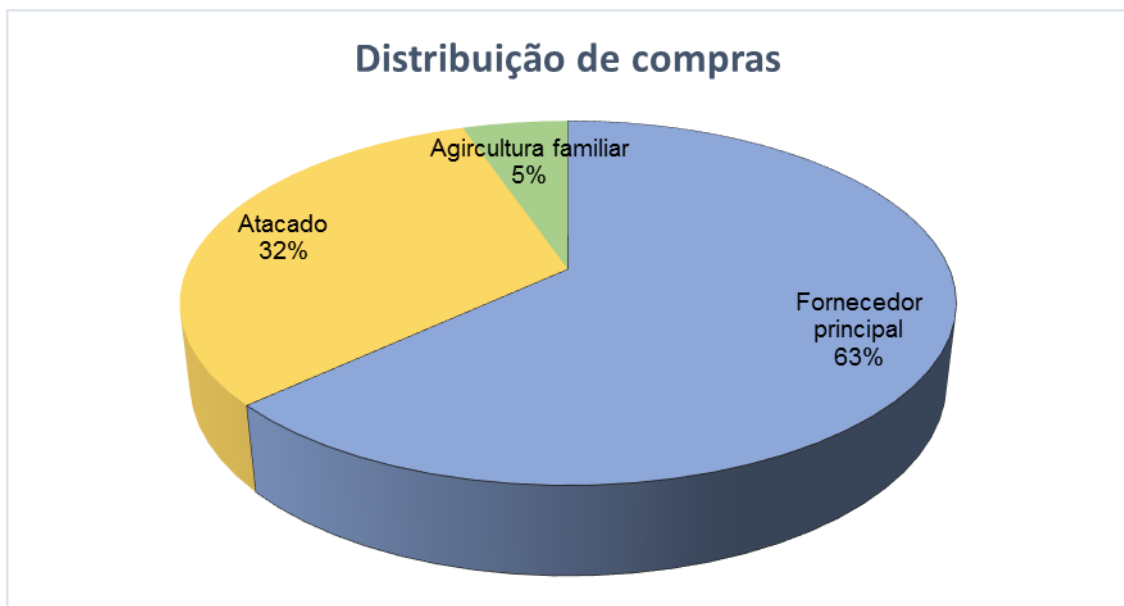
Com relação aos cardápios, o restaurante conta com pratos pré-fixados em uma programação semanal, o restante dos cardápios é elaborado semanalmente, sempre alternando o funcionário responsável, proposta está avaliada pela gerente de produção.

Atualmente a média anual de almoços servidos presenciais é de 150 almoços dia, onde seu foco principal é atender a comunidade de Horizontina/RS. Para manter e aumentar o número de clientes a empresa investe em marketing através de folders com a programação semanal de almoços, vincula propagandas em três rádios da cidade, sendo duas delas com audiência regional, semanalmente elabora diferentes artes que compõe dois jornais da cidade, ambos com abrangência regional, utiliza-se de vídeo institucional em um telão localizado no centro da cidade, além de diariamente utilizar-se das redes sociais para expor seus produtos e serviços.

O restaurante conta com uma base de clientes bem diversificada, porém a maioria dos clientes compreende uma faixa etária entre 25 e 40 anos.

No momento as compras do restaurante são feitas 65% em um fornecedor principal, onde há uma negociação de desconto e preço fixo negociado em alguns produtos de alto consumo, como por exemplo carne. Os outros 35% se dividem em, 30% fornecedores de atacados e 5% da agricultura familiar.

Figura 5 – Apresentação de compras



Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Atualmente a venda dos produtos é feita somente no restaurante, ou seja, os clientes se dirigem ao estabelecimento para almoçar ou para buscar viandas ou marmitex.

De um modo geral a empresa não conta com um planejamento estratégico que a rege. A empresa não conta com uma base de dados consolidada, o que ocasiona a tomada de decisão sem as devidas análises, desfavorecendo assim o negócio, pois aumenta o risco e diminui a segurança e confiabilidade nas decisões.

O restaurante busca crescimento, porém não conta com uma definição de visão e missão, o que acaba dificultando a orientação da gestão para consolidar perspectivas futuras. Por parte da gerencia, há uma ideia de definição de negócio, no entanto a mesma não está documentada.

Ao analisar o ambiente externo não há um foco estabelecido, desfavorecendo a análise das oportunidades e ameaças que não são identificadas de forma clara. As

oportunidades acabam sendo detectadas à medida que o tempo passa, porém muitas vezes não são trabalhadas. Quanto às ameaças, muitas vezes são desconhecidas, sendo assim, não há um trabalho para diminuir esse risco.

Atualmente a empresa não possui metas nem planos de ação. Essa falta de visão sistêmica do negócio acaba deixando a empresa sem rumo, sem grandes perspectivas de expansão de mercado. Não está evidente aonde quer chegar, tão pouco definido os fatores críticos para alcançar o sucesso. Sua cadeia de valor não está definida, e necessita de reestruturação.

Verificando todos esses critérios que envolver a situação atual da empresa torna-se clara a necessidade e a importância de um Planejamento Estratégico. Diante disso, surgiu a ideia de elaborar uma proposta de implantação de um Planejamento Estratégico, com o intuito de dar orientar as atividades e criar uma nova perspectiva ao seu negócio.

4.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO, VISÃO, MISSÃO E VALORES

Para que haja um planejamento estratégico é preciso responder as questões centrais do negócio, ou seja, quem é a empresa, porque ela existe, e aonde deseja chegar. Basicamente isso estrutura a definição da missão, da visão e dos valores da empresa.

A definição do negócio deu-se através do embasamento teórico aliado as informações fornecidas pelo proprietário, ficando da seguinte forma:

“O negócio do Restaurante Fome Mania Grill é oferecer refeições com qualidade e promover eventos, visando satisfazer o maior número e gênero de clientes”.

No mesmo contexto, outro aspecto muito importante que acompanha a definição do negócio no reposicionamento da empresa é a visão, que representa aonde a empresa quer chegar, ou seja, no que deseja se tornar. Para tanto, a visão ficou definida como:

“Consolidar-se no fornecimento de refeições e promoções de eventos, tornando-se um restaurante de referência, com qualidade no atendimento ao cliente”.

Ao definir a visão, a empresa terá um caminho a perseguir para alcançar o sucesso.

Da mesma forma que se definiu a visão do restaurante Fome Mania Grill, delimita-se a missão, que tem como objetivo mostrar o propósito da organização, a razão de ser da empresa. Ficando então definida como:

“Oferecer aos clientes alimentação saudável, diversidade gastronômica, coordenação de eventos e atendimento personalizado, afim de proporcionar aos clientes satisfação e realização. ”

Ao possuir uma missão bem definida, a empresa oferece aos seus clientes maior confiabilidade, garantindo assim maior procura e viabilizando fidelização.

Tendo estruturada a definição do negócio, visão é missão, é necessário definir os valores da empresa. Os valores da empresa buscam esclarecer quais são seus princípios e crenças, ficando definidos os quatro principais como:

- Ética: manter uma postura correta perante a sociedade e colaboradores;
- Qualidade: oferecer produtos e serviços de alta qualidade;
- Comprometimento: buscar satisfação de todas as partes interessadas,
- Responsabilidade socioambiental: buscar redução dos impactos ambientais;

4.3 FATORES CRÍTICOS DOSUCESSO

Tão fundamental quanto o estabelecimento de metas e estratégias, é a definição dos fatores críticos do sucesso, que irão guiar a empresa pelo caminho certo para alcançar suas metas. Em alinhamento com a empresa estudada e tendo como base todo o estudo feito até o momento, foram levantados alguns fatores críticos de sucesso:

- Qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa: a empresa considera a qualidade o principal fator de sucesso nesse ramo de negócio. Por isso, é importante cumprir com todos os requisitos que impactam na qualidade.
- Conhecer as necessidades do mercado: além de conhecer seu próprio produto a empresa precisa estar ciente dos acontecimentos que impactam nas suas vendas.
- Melhoria contínua: a empresa precisa buscar aperfeiçoamento dos produtos e serviços, afim de não apenas satisfazer mas exceder as expectativas dos clientes.
- Diferencial de preço: mesmo que o foco seja lucro, a empresa precisa buscar oferecer preços atrativos e diferenciados, para que aumente suas vendas.

- Implantação de um planejamento estratégico: o planejamento irá proporcionar ao negócio maior

Ao tratar desses fatores de forma séria e diferenciada no momento da definição das estratégias, a empresa tende a obter um crescimento maior.

4.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente tem como função verificar como a empresa está posicionada no mercado em que atua. Nesta análise é observado o cenário, as oportunidades e ameaças que a mesma enfrenta, bem como o entendimento de suas forças e fraquezas além dos concorrentes e fornecedores.

De acordo com o proprietário, o Restaurante Fome Mania Grill pretende continuar atuando na região, com o objetivo de tornar o restaurante um referencial regional em qualidade de eventos e buffet. Atualmente o restaurante recebe diariamente em média 150 clientes, os quais se classificam basicamente entre clientes assíduos e esporádicos.

O proprietário tem como perspectiva futura estruturar e oferecer eventos empresariais, o qual tende a proporcionar ao negócio um retorno financeiro imediato e uma possível conquista de novos mercados á curto prazo.

Segundo o entrevistado, antes de ampliar seu foco de atuação a empresa analisa quais serão seus clientes. Com o objetivo de expandir seus negócios a companhia realiza uma pesquisa de cenário para saber quem será seu público-alvo, bem como conhecer seus concorrentes. Para isso, é realizada o levantamento de dados sobre seu futuro mercado de atuação, permitindo adquirir informações relevantes sobre o negócio ser viável ou não, e a partir destas informações, o proprietário e atual gerente avalia as propostas, além das barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo de mudanças. Conforme relatou o gestor, “a maior dificuldade para expandir os negócios é a falta de incentivo do município para o crescimento das empresas e de novas que possam vir para a cidade”.

O restaurante é constituído por clientes inseridos num ambiente muito vulnerável às condições temporais de economia, política e inúmeros aspectos comportamentais. Devido a esta complexidade de influenciadores e incerteza é necessário que se crie e se analise os diversos cenários e suas tendências.

4.4.1 Ambiente externo

Ao tratar do Ambiente Externo deve-se coletar e analisar os dados que se encontram “fora dos portões da empresa”, ou seja, todos os fatores que influenciam a empresa, mas que não fazem parte dos seus processos internos. Para tanto, realizou-se um Brainstorming a fim de identificar os pontos referentes ao ambiente externo, sendo estes listados no quadro 5.

Quadro 5- *Brainstorming* para o ambiente externo

AMBIENTE EXTERNO: PONTOS IDENTIFICADOS NO BRAINSTORMING	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovação do cardápio; ✓ Parcerias comerciais; ✓ Boa localização; ✓ Novos clientes; ✓ Sustentabilidade; ✓ Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas; ✓ Crescimento do comércio; ✓ Financiamentos facilitados; ✓ Fornecedores confiáveis; ✓ Novas tecnologias e métodos para o setor; ✓ Bom relacionamento com o cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento dos insumos, ✓ Aumentos de impostos e tributos nesse ramo; ✓ Menor custos dos concorrentes; ✓ Aumento da qualidade dos concorrentes; ✓ Quantidade de concorrentes; ✓ Matéria-prima de alto custo; ✓ Crises econômicas; ✓ Diminuição do número de clientes; ✓ Mão de obra sem qualificação; ✓ Falta de mão de obra; ✓ Aumento da inadimplência; ✓ Poucos fornecedores;

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2015.

Após analisar os pontos identificados no ambiente externo, juntamente com o proprietário realizou-se a priorização destes. Para tanto, foram consideradas a probabilidade de sucesso e a atratividade para as oportunidades (quadro 6).

Quadro 6 - Priorização das oportunidades

		PROBABILIDADE DE SUCESSO	
		Alta	Baixa
ATRATIVIDADE	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovação do cardápio; ✓ Sustentabilidade; ✓ Fornecedores confiáveis; ✓ Novas tecnologias e métodos para o setor; ✓ Bom relacionamento com o cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas;
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Novos clientes; ✓ Parceria com novos fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcerias comerciais; ✓ Boa localização; ✓ Crescimento do comércio; ✓ Financiamentos facilitados;

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2015.

Da mesma forma, realizou-se a priorização das ameaças, onde considerou-se a probabilidade de ocorrência e a gravidade abaixo.

Quadro 7 - Priorização das ameaças

		PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	
		Alta	Baixa
GRAVIDADE	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento dos insumos, ✓ Aumentos de impostos e tributos nesse ramo; ✓ Matéria-prima de alto custo; ✓ Crises econômicas; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diminuição do número de clientes; ✓ Falta de mão de obra; ✓ Aumento da inadimplência; ✓ Poucos fornecedores;
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menor custos dos concorrentes; ✓ Aumento da qualidade dos concorrentes; ✓ Quantidade de concorrentes; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mão de obra sem qualificação;

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2015.

Ao priorizar o ambiente externo, fora analisado a probabilidade e a atratividade para as oportunidades, e a probabilidade e a gravidade para as ameaças, sendo que

ambas foram classificadas como alta ou baixa. Para este ambiente serão trabalhados os itens que receberam classificação alta nos dois fatores.

4.4.1.1 Cinco forças competitivas de Porter

Segundo Martins (2012), através de planilhas-padrão dos fatores relacionados às cinco forças de Porter é possível identificar as forças competitivas mais relevantes para a empresa. A priorização é feita através de notas para cada uma das afirmações, conforme descritas no quadro 8.

Quadro 8 – Priorização das cinco forças de Porter

NOTAS	INSTRUÇÕES
0	Valor inicial
1	A afirmação é absolutamente falsa ou não se aplica ao setor
2	A afirmação é falsa
3	A afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta
4	A afirmação é correta
5	A afirmação é totalmente correta

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p. 45.

Para conhecer as forças que mais impactam na empresa é preciso fazer a análise da Força de Porter. Para tanto realiza-se a soma individual das notas atribuídas para cada afirmação e após é efetuada uma comparação com o quadro 9 que apresenta a classificação para a intensidade da força competitiva.

Quadro 9 – Intensidade das forças competitivas

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 – 34
MÉDIA	35 – 70
ALTA	71 – 100

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p. 47.

Após a elaboração de uma planilha utilizando as cinco forças de Porter, foi possível visualizar a força competitiva que gera maior impacto sobre a empresa.

A figura 6 demonstra a planilha preenchida para a ameaça de novos entrantes.

Figura 6 - Ameaça de novos entrantes

AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES		NOTA
A	É possível uma empresa com pouco capital entrar no mesmo ramo de negócio.	2
B	Empresas concorrentes têm marcas conhecidas e clientes fiéis.	3
C	A empresa possui baixo investimento em infraestrutura, crédito à clientes e produtos.	1
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	2
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento P&D.	5
F	Não há benefícios do governo para as empresas existentes, assim como limitação a entrada de novas empresas.	5
G	Empresas existentes têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	3
H	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	4
I	O ponto, compatível com a concorrência exigirá grande investimento.	2
J	O mercado não está saturado.	5
TOTAL/MÉDIA		32 / 3,2

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p.45-46.

Na figura 7, pode-se visualizar a planilha preenchida para a rivalidade entre concorrentes.

Figura 7 – Rivalidade entre concorrentes

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES		NOTA
A	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	4
B	O ramo do negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam mais que outros.	4
C	Com custos fixos altos há pressão para vender mais para cobrir estes custos.	5
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	3
E	Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes.	3
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
G	São altos os custos para estocagem dos produtos.	2
TOTAL		22 / 3,14

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p. 45-46.

Na figura 8, pode-se considerar a planilha preenchida para a ameaça de produtos substitutos.

Figura 8 – Ameaça de produtos substitutos

AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS		NOTA
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	3
B	Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos	2
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e/ou produto/serviço.	4
D	Clientes não são fiéis aos produtos/serviços oferecidos pela organização.	3
E	Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	1
TOTAL		13 / 2,6

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p.45-46.

Na figura 9, é possível analisar a planilha preenchida para o poder de barganha dos clientes.

Figura 9 - Poder de barganha dos clientes

PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES		NOTA
A	Cientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	1
B	Produtos/serviços oferecidos pela empresa representam muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	2
C	Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	4
D	Cientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	2
E	Há sempre uma ameaça dos clientes se tornarem produtores dos produtos/serviços adquiridos no setor.	1
F	Produtos/serviços comercializados pela empresa existente, não são essenciais para melhorar os produtos do comprador.	1
G	Cientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	4
H	Cientes desejam produtos com margens de lucro pequenas.	3
TOTAL		18 / 2,25

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p. 45-46.

Na figura 10, visualiza-se a planilha preenchida para o Poder de barganha dos fornecedores.

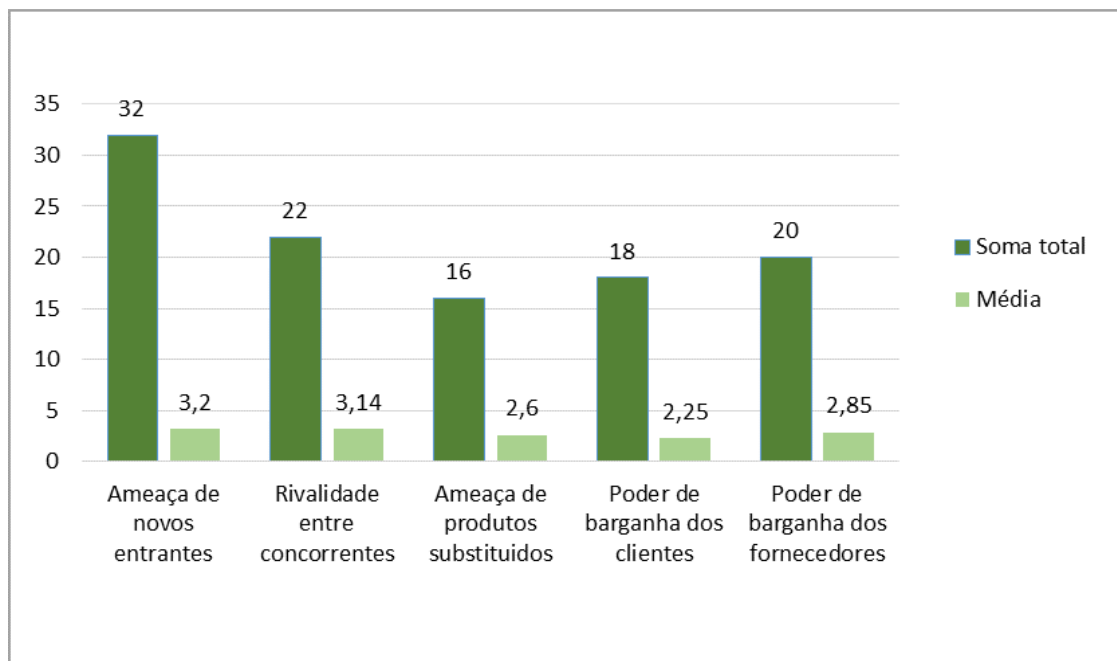
Figura 10 - Poder de barganha dos fornecedores

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	NOTA
O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucos fornecedores.	4
Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	2
Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	3
Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios do setor.	4
Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	3
Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.	1
TOTAL	20 / 2,85

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p. 45-46.

De acordo com as informações disponíveis na figura 11, as cinco forças de Porter caracterizam-se como de intensidade baixa, já que nenhuma apresentou pontuação superior a 34 pontos.

Figura 11 - Gráfico para a visualização da força de maior intensidade



Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2015.

Com os dados já compilados e apresentados em planilhas, é possível apresentar as informações em um gráfico, visualizado na figura 11. Através dele é

possível identificar a força competitiva de Porter com maior influência na empresa estudada, sendo ela a ameaça de novos entrantes.

4.4.2 Ambiente interno

Para que se possa efetuar a Análise do Ambiente Interno, é necessário coletar dados que estão “dentro dos portões da empresa”, ou seja, todos os fatores que influenciam a empresa dentro dos seus processos internos.

Diante das informações obtidas nas reuniões com o proprietário e no embasamento teórico apresentado no item 2.2.6.2 foi possível realizar a análise do ambiente interno no restaurante Fome Mania Grill.

Da mesma maneira como foi realizada a análise do ambiente externo, para analisar o ambiente interno do restaurante realizou-se um sucinto esclarecimento sobre o que significa o ambiente interno, sendo este caracterizado como a coleta dos dados que estão “dentro dos portões da empresa”, ou ainda, todos os fatores que influenciam a empresa nos seus processos internos.

Com essa ideia clara, realizou-se um *Brainstorming* a fim de identificar os pontos referentes ao ambiente interno, sendo estes listados no quadro 10.

Quadro 10 - *Brainstorming* para o ambiente interno

AMBIENTE INTERNO: PONTOS IDENTIFICADOS NO BRAINSTORMING	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solidez da empresa em apenas dois anos e meio; ✓ Espaço físico privilegiado; ✓ Estacionamento amplo; ✓ Qualidade dos produtos oferecidos aos clientes; ✓ Credibilidade; ✓ Pontualidade nas entregas; ✓ Bom atendimento aos clientes, atendimento diferenciado; ✓ Produtos personalizados; ✓ Criatividade gastronômica; ✓ Equipe qualificada ✓ Amplo conhecimento no ramo de atuação; ✓ Bom relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores; ✓ Fidelização de alguns clientes; ✓ Ética; ✓ Boa diversidade de produtos; ✓ Boa aceitação dos produtos no mercado; ✓ Flexibilidade; ✓ Máquinas e equipamentos de boa qualidade; ✓ Mão de obra com qualidade; ✓ Agilidade; ✓ Preços competitivos com os do mercado; ✓ Honestidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de planejamento estratégico; ✓ Falta de marketing; ✓ Gestão financeira; ✓ Falta de um programa de gerenciamento; ✓ Poucas parcerias; ✓ Poucas informações sobre o mercado; ✓ Falta de organização do estoque; ✓ Falta de controle dos insumos e matérias-primas; ✓ Estrutura do custo de produção; ✓ Ergonomia para realizar as atividades; ✓ Utilização de EPI's; ✓ Processos inexistentes; ✓ Pouca mão não qualificada;

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2015.

Após o levantamento dos pontos referentes ao ambiente interno, juntamente com o dono da empresa, realizou-se a priorização destes fatores considerando o desempenho e a importância para as forças e fraquezas identificadas no *brainstorming*, utilizando uma escala de 1 a 5 (quadro 11).

Quadro 11 - Escala de priorização para o ambiente interno

PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO
1	Ruim
2	Regular
3	Bom
4	Ótimo
5	Excelente

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2015.

De acordo com a priorização das forças (quadro 12) foram trabalhados os itens que tiveram maior resultado de multiplicação dos fatores.

Quadro 12 - Priorização das forças

FORÇAS	Desempenho	Importância	Resultado
Solidez da empresa em apenas dois anos e meio	5	5	25
Espaço físico privilegiado	5	5	25
Estacionamento amplo	4	4	16
Qualidade dos produtos oferecidos aos clientes	4	5	20
Credibilidade	4	5	20
Pontualidade nas entregas	4	4	16
Bom atendimento aos clientes, atendimento diferenciado	4	5	20
Produtos personalizados	4	5	20
Criatividade gastronômica	4	5	20
Equipe qualificada	3	4	12
Amplo conhecimento no ramo de atuação;	3	5	15
Bom relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores;	4	5	20
Fidelização de alguns clientes	3	5	15
Ética	5	5	25
Boa diversidade de produtos	4	5	20
Boa aceitação dos produtos no mercado	3	5	15
Flexibilidade	4	5	20
Máquinas e equipamentos de boa qualidade	3	5	15
Mão de obra com qualidade;	3	5	15
Agilidade	3	5	15
Preços competitivos com os do mercado	4	5	20
Honestidade	5	5	25

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2015.

No entanto, para as fraquezas (quadro 13), foram trabalhados os itens que tiveram o menor resultado na multiplicação dos fatores.

Quadro 13 – Priorização das fraquezas

FRAQUEZAS	Desempenho	Importância	Resultado
➤ Falta de planejamento estratégico	2	5	10
➤ Gestão financeira	2	5	10
➤ Falta de um programa de gerenciamento	2	5	10
➤ Poucas parcerias	3	5	15
➤ Poucas informações sobre o mercado	3	5	15
➤ Falta de organização do estoque	3	5	15
➤ Falta de controle dos insumos e matérias-primas	2	5	10
➤ Estrutura do custo de produção	1	5	5
➤ Ergonomia para realizar as atividades	3	5	15
➤ Utilização de EPI's	5	5	25
➤ Processos inexistentes	3	5	15
➤ Pouca mão não qualificada	3	5	15

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2015.

4.4.2.1 Matriz SWOT

Após identificar e apresentar os aspectos que influenciam nos ambientes internos e externos, bem como realizar a priorização dos mesmos, foram identificados na Matriz SWOT os itens mais relevantes e referentes ao ambiente em que o restaurante Fome Mania Grill está inserido.

No quadro 14 é apresentada a análise da Matriz SWOT.

Quadro 14 – Análise do Ambiente Externo e Interno:

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovação do cardápio; ✓ Sustentabilidade; ✓ Fornecedores confiáveis; ✓ Novas tecnologias e métodos para o setor; ✓ Bom relacionamento com o cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento dos insumos, ➤ Aumentos de impostos e tributos nesse ramo; ➤ Matéria-prima de alto custo; ➤ Crises econômicas;
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solidez da empresa em apenas dois anos e meio ✓ Espaço físico privilegiado ✓ Qualidade dos produtos oferecidos aos clientes ✓ Credibilidade ✓ Bom atendimento aos clientes, atendimento diferenciado ✓ Produtos personalizados ✓ Criatividade gastronômica ✓ Bom relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores; ✓ Ética ✓ Boa diversidade de produtos ✓ Flexibilidade ✓ Preços competitivos com os do mercado ✓ Honestidade 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de planejamento estratégico ➤ Gestão financeira ➤ Falta de um programa de gerenciamento ➤ Falta de controle dos insumos e matérias-primas ➤ Estrutura do custo de produção

Fonte: Elaborado pelo autor e a empresa estudada 2015.

Com relação às oportunidades da empresa, pode-se destacar a inovação do cardápio, sustentabilidade, fornecedores confiáveis, novas tecnologias e métodos para o setor e o bom relacionamento com o cliente. Estes pontos são considerados pelo proprietário como itens fundamentais e em destaque dentro das oportunidades de desenvolvimento da empresa, pois é com eles é possível obter maior expansão do mercado.

No âmbito das ameaças, é necessário levantar com atenção os fatores envolvidos, pois estas podem influenciar negativamente no desenvolvimento da empresa. Para tanto, foi identificado que a empresa sofre com o aumento dos insumos assim como o não ordenado crescimento de impostos e tributos nesse ramo, além disso, salienta-se que o custo da matéria prima é alto. Esses fatores exigem da empresa maior flexibilidade e preparo para lidar com esses fatores.

Outro item que impacta de forma negativa a empresa são as crises econômicas, que fogem do controle e das ações internas da empresa e que por esta razão se tornam difíceis de serem controladas.

Referente às forças, pode-se destacar que a empresa possui hoje uma solidez no mercado e uma alta credibilidade com seus clientes. Com a diversidade de produtos oferecidos e preços competitivos o restaurante tende a conquistar mais clientes além de fidelizar os que já frequentam. Além disso, a empresa zela pela honestidade, que somando com atendimento personalizado oferece um grande diferencial no ramo alimentício.

Para aumentar ainda mais as chances de crescimento da empresa, faz-se necessário criar parcerias comerciais com fornecedores, pois com isso é possível oferecer aos clientes preços ainda mais favoráveis sem que a qualidade do produto seja afetada. Outro ponto importante é, manter a equipe motivada e comprometida a oferecer a todos os clientes um atendimento personalizado e eficiente.

Por fim, ao falar das fraquezas constata-se que a empresa atualmente não conta com uma gestão bem definida e estruturada. Há uma carência quanto a um programa de gerenciamento que juntamente com um plano estratégico facilitariam o controle das atividades operacionais e administrativas. O restaurante não possui claramente os custos de produção, além de não possuir um controle dos insumos e matéria prima, ocasionando muitas vezes falta de algum insumo ou até mesmo a compra excessiva de outros itens.

4.5 Formulação de metas, objetivos e plano de ação

Após a avaliação de diversos fatores que influenciam no desenvolvimento da empresa, foram definidas algumas metas a serem alcançadas, conforme Quadro 15. Estas metas serão os pontos chave que a empresa pretende alcançar nos próximos anos.

Quadro 15 – Metas da empresa

Meta 1	Diminuir os custos gerais.
Meta 2	Aumentar a receita da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora 2015.

Diante das metas já claras e definidas, foram estipulados alguns objetivos a serem trabalhados a fim de obter o êxito das mesmas. No Quadro 16, é possível consultar as metas alinhadas com os seus respectivos objetivos.

Quadro 16 – Objetivos das metas

METAS	OBJETIVOS
Diminuir os custos gerais.	Reduzir ao máximo a equipe de trabalho sem perder a qualidade do produto e serviço prestado.
	Reorganizar o setor de compras e mapear novos fornecedores.
	Implantar processo de qualidade e rotinas, diminuindo desperdício de insumos e tempo gasto pelo colaborador para desenvolver tarefas.
Aumentar a receita da empresa.	Vender festas de final de ano para as empresas (curto prazo).
	Comercializar linha de sobremesas, saladas e pratos prontos para o consumo e produtos congelados (curto prazo).
	Comercializar linha de sobremesas, saladas e pratos prontos para o consumo e produtos congelados (curto prazo).

Fonte: Elaborado pela autora e a empresa estudada.

Com as metas e objetivos devidamente definidos, é necessário criar os planos de ação para cada um dos objetivos.

Cada ação definida irá guiar o restaurante Fome Mania Grill para que ele atinja seus objetivos e conseqüentemente as suas metas, possibilitando assim a sua sobrevivência e o seu posicionamento no mercado, bem como um crescimento e um diferencial competitivo diante de seus concorrentes.

Para estruturar o plano de ação, foi utilizada a metodologia do 5W2H, a qual analisa os seguintes aspectos:

- *What (O QUE):* O que deve ser feito?
- *Why (POR QUE):* Por que deve ser feito?
- *Where (ONDE):* Onde será feito?
- *Who (QUEM):* Quem será o responsável?
- *When (QUANDO):* Quando será feito?
- *How (COMO):* Como deve ser feito?
- *How Much (QUANTO CUSTA):* Quanto custará para ser feito?

Nos Apêndices A, B, C, D, E e F, pode-se visualizar os planos de ação para cada um dos objetivos definidos para alcançar as metas.

4.6 Tomada de decisões

Sobre a tomada de decisão no que diz respeito à criação de novos cardápios, o gestor informou que esse processo se dá por meio de pesquisas a internet ou sugestões dos seus clientes, além de participações em feiras para adquirir novos conhecimentos. Outra forma de inovação vem de sugestões dos próprios colaboradores que enxergaram um produto diferente em algum lugar.

A tomada de decisões envolve a análise de diversas variáveis. Nesse sentido Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) comentam que os tomadores de decisões utilizam a criatividade individual como também do grupo para solucionar os problemas.

Quanto ao processo da tomada de decisão, de acordo com o gestor, ele envolve a participação dos colaboradores da organização. A decisão é basicamente tomada no topo, há envolvimento dos líderes dos setores da produção e responsável administrativo que contribuem com sugestões e ideias, porém a decisão final é tomada pelo gerente geral.

Conforme o proprietário salienta, a empresa realiza reuniões semanais entre gerente e líder aonde é avaliado o andamento das atividades e o trabalho em equipe, além das sugestões de melhorias sugeridas pelos seus colaboradores. Mensalmente é realizada uma reunião geral com todos os colaboradores do Fome Mania Grill, neste momento é discutido tudo o que foi decidido nas reuniões semanais com o gestor e líder.

4.7 Balanced Scorecard (BSC)

De acordo com o que foi visto no referencial bibliográfico o Balanced Scorecard é uma ferramenta que visa assessorar a empresa na organização das suas ações, com o objetivo de gerir e cumprir a sua estratégia, por meio de indicadores de performance. Estes indicadores vão indicar os pontos que estão sendo adequados, bem como os que precisam ser revistos para se atingirem os objetivos da organização.

Os indicadores de desempenho foram estabelecidos em conjunto com a diretoria da empresa, sendo estes separados de acordo com as quatro perspectivas, financeiras, de clientes, interna e recursos humanos, e com foco nos objetivos definidos anteriormente. Esses são apresentados no Quadro 17.

Quadro 17– Perspectivas do BSC

Indicadores		
Perspectiva	Objetivos	Indicadores Iniciativas
Financeira	Aumentar a lucratividade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Margem de lucro por cliente; ➤ Rotação de estoque; ➤ Receita gerada por novos clientes; ➤ Percentual de perda com desperdícios; ➤ Variação do faturamento mensal;
Cliente	Ampliar a carteira de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentual de faturamento por cliente novo; ➤ Número de reclamações; ➤ Número de novos clientes;
Interna	Aumentar produtividade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Medir a produtividade – faturamento X custo ➤ Comparações de vendas mensais; ➤ Investimento em ações de marketing;
Recursos humanos	Desenvolver a equipe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de treinamentos mensais; ➤ Avaliação pós-treinamento; ➤ Integração da equipe em atividades externas;

Fonte: Elaborado pela autora, 2015

Com a definição destes indicadores, a empresa passa para a etapa de implementação das ações, na busca de seus objetivos. A implementação é uma etapa longa, que exige muito esforço da equipe, mas é responsabilidade da alta administração a garantia do controle estratégico, sendo assim, a mesma comprometeu-se em realizar uma reunião mensal de avaliação e divulgação dos resultados destes indicadores para todos os funcionários, buscando com isso o comprometimento de todos em prol de resultados positivos.

Mesmo que não seja possível quantificar em valores os ganhos obtidos pela empresa com o desenvolvimento deste estudo, já que a aplicação efetiva das estratégias e planos de ação se dará de forma gradativa, o fato do planejamento estratégico ter sido realizado em algumas etapas já foi possível observar grandes melhorias, principalmente na visão que os diretores têm do negócio, das oportunidades que o mercado apresenta e como a organização deve se posicionar para aproveitá-las.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a expansão de negócios em relação a restaurantes tem sido enorme no Brasil, para tanto as empresas nesse ramo buscam criar vantagens competitivas e firmar seu negócio, garantindo excelência e reconhecimento dos serviços prestados, soluções para os seus problemas, melhoria dos seus processos ou produtos inovadores. Todos esses aspectos têm como foco principal fazer com que a empresa se torne mais competitiva no mercado.

O planejamento estratégico é uma forma de melhorar o desempenho das organizações, por meio da aplicação a inovações exigidas pelo mercado e pelos clientes. Portanto, é extremamente importante que os gestores sejam pessoas flexíveis, visionárias e com fácil adaptação as mudanças.

O presente trabalho apresenta uma proposta para implementação de um projeto que certamente através da integração da teoria com a realidade das atividades e ações estratégias proporcionará resultados positivos caso seja implementado, pois evidência em seus resultados o alcance de seu objetivo geral e dos objetivos específicos. Diante da proposta, há expectativas positivas dos representantes da empresa, os quais objetivam implantar esse planejamento, visto os seus benefícios.

O objetivo geral deste trabalho, que consiste em “estruturar e propor um planejamento estratégico para um restaurante” fora atingido. O primeiro objetivo específico, fundamentar conceitualmente os principais conceitos e etapas que envolvem o planejamento estratégico foi evidenciado, podendo ser consultado no capítulo 2. O segundo objetivo específico, apresentar a situação em que a empresa está inserida, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, conforme demonstrado no item 4.1. O terceiro objetivo específico, apresentar a proposta de planejamento estratégico da empresa estudada foi atingido, conforme o capítulo 4. O quarto e último objetivo específico, apresentar uma metodologia para gestão e avaliação dos resultados; está evidenciado nos itens 4.7.

O planejamento estratégico deve ser visto pela organização como um investimento para a melhoria e crescimento do negócio. Este trabalho trouxe a empresa alguns itens positivos e de grande relevância, como por exemplo, ajudou a renovar as ideias dos gestores da empresa, percebendo através das análises

realizadas, que o negócio tem muito a melhorar, demonstrando assim oportunidades para seu crescimento.

Através dos recursos propostos no planejamento estratégico a empresa poderá manter atualizados os dados e informações relevantes para a gestão, os quais facilitarão a tomada de decisão. Outro ponto importante é que de acordo com o proprietário o aperfeiçoamento e treinamento da equipe favorecerá o entrosamento da empresa, proporcionando mais produtividade e conseqüentemente maior lucratividade.

É importante salientar que para um engenheiro de produção é uma grande satisfação utilizar os conhecimentos adquiridos na teoria para proporcionar melhorias e desenvolvimento às empresas, oportunizando-as crescimento e prosperidade. Após esse trabalho o acadêmico terá o dever de acompanhar e garantir a aplicação desse planejamento estratégico, proporcionando todas as melhorias e benefícios.

Por fim, este relatório ficará à disposição da empresa, pois, relata as principais ações desenvolvidas no período de estudo. Ressalta-se que, este deve ser realimentado de forma permanente para que a empresa tenha êxito, competitividade e objetivos alcançados, caso seja implementado pela Direção em um futuro próximo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Programando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BONFIM, T. B. de S., **Elaboração de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa de construção civil**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana-BA. 2012. Disponível em:<<http://civil.uefs.br/DOCUMENTOS/TAIN%C3%83%20BORGES%20DE%20SANTANA%20BOMFIM.pdf>>. Acesso em; 14 abr. 2014.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. *RAE Light*, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.

CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENANPAD, 22º, *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.

CARAVANTES, G. R.; PANNO C. C.; KLOECKNER M. C. **ADMINISTRAÇÃO: Teorias e Processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; Da SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. São Paulo. Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

56

CHIAVENATO. **Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard I**. Idalberto Chiavenato; Edgar Pedreira de Cerqueira Neto. São Paulo: Saraiva 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. Ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- COSTA, E. A.. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 90p.
- CRUZ, Carlos. **Tenha uma Estratégia antes de Agir**. Disponível em: <<http://www.carloscruz.com.br/artigo-detalle/10/64>>. Acesso em: 25 abr. 2013.
- DALSASSO, Humberto. **Metodologia de Análise Empresarial**. Brasília, Thesaurus Editora de Sistemas Audiovisuais, 1985.
- DANIELS, John, L. **Visão Global**. São Paulo: Mackron Books, 1996.
- FAGUNDES, Jair Antônio. **Administração Financeira: Planejamento Estratégico**. Santa Rosa: Fundação Educacional Machado de Assis – Ciências Contábeis, 2007.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho/** Bruno Henrique Rocha Fernandes, Luiz Hamilton Berton. - São Paulo: Saraiva, 2005.
- FILGUEIRAS, A. A.; BARROS L. P. S.; GOMES, J. S. **O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa Estatal brasileira: o caso Petrobras**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, janeiro-março 2010.
- KAPLAN, R.S; NORTON, D.P **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed., Rio de Janeiro: Prentice, 1995.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBATO, D. M *et al.* **Estratégia de empresas.** 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana a revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGGINSON, L.C. **Administração:** conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harba, 1998.

MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica.* São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.

MIGUEL, P.A.C. et. al. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. **Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.**

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases.* 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MORAES, Anna Maria Pereira de. **Iniciação ao estudo da Administração.** 2. ed. rev. São Paulo: Markron Books, 2001.

NEWMAN, William H. **Ação Administrativa: As técnicas de Organização e Gerencia.** 2 edição. Editora Atlas S.A. São Paulo, 1969.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas. **22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.**

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas.** 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Construindo Estratégias para competir no Século XXI.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PASSARELLI, João; BONFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar.** São Paulo: Editora Thomson IOB, 2003.

PEREIRA, M. F.; Planejamento: Teorias e Modelos. Florianópolis: UFSC, 2008.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E.. **Competição – Estratégias competitivas essenciais.** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRADO. L. J. **Guia Balanced scorecard.** E-Book 1ª Edição. Jaguariaíva – PR. 2002.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: SEBRAE, 2007

SANTOS, Marcello Lopes. **Finanças: fundamentos e processos.** Marcello Lopes dos Santos. - Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.

SCHERMERHORN, Jr, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.

Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHWARTZ, PETER. **A Arte da visão de longo prazo.** Caminho das letras, 1998.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, F. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público.** 2011. Disponível em: <<http://www.facc.ufrj.br/ocs/index.php/adcont/adcont2011/paper/viewFile/228/10>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2007.

THOMPSON, A. Arthur. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Pioneira, 2000.

VALADARES, Mauricio Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**, Editora Qualitymark, 2002.

APÊNDICE A

META 1	Diminuir os custos gerais.							
OBJETIVO	Reduzir ao máximo a equipe de trabalho sem perder a qualidade do produto e serviço prestado.							
PLANO DE AÇÃO								
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 1	Investir em treinamentos /qualificações	Otimizar tempo, reduzir desperdício e melhorar qualidade	Contratando uma consultoria.	Restaurante	Daniele Wez	Outubro	R\$ 2.500,00	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 2	Capacitar uma equipe multifuncional	Otimizar a capacidade de realizar funções.	Contratando uma consultoria.	Restaurante	Daniele Wez	Outubro	R\$ 2.500,00	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 3	Diminuir carga horária ociosa	Diminuir custo fixo	Reorganizando tarefas e fazendo cronometragem de tempo	Restaurante	Diego	Outubro	Menos R\$ 1.000,00 por mês	

APÊNDICE B

META 1	Diminuir os custos gerais.							
OBJETIVO	Reorganizar o setor de compras e mapear novos fornecedores.							
PLANO DE AÇÃO								
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 1	Definir fornecedores específicos	Para otimizar o tempo no processo de compra	Fazer pesquisa de preço e definir	Restaurante	Diego, Patrícia, Jaqueline e Marisa	Até 15 de outubro	Ainda não é possível medir redução de custo	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 2	Renegociar valores fixos e porcentagens de desconto	Diminuir custo fixo e variável	Fazer levantamento de preço dos concorrentes	Restaurante	Diego, Patrícia, Jaqueline e Marisa	Até 15 de outubro	Ainda não é possível medir redução de custo	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 3	Comprar em grande quantidade	Otimizar preço do produto	Fazer planejamento de compra	Restaurante	Diego, Patrícia, Jaqueline e Marisa	Até 15 de outubro	Ainda não é possível medir redução de custo	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 4	Definir quantidades diárias, semanais e mensais de compra	Melhorar o planejamento	Fazer levantamento de uso de insumos	Restaurante	Toda a equipe	Até 15 de outubro	Ainda não é possível medir redução de custo	

APÊNDICE C

META 1	Diminuir os custos gerais.							
OBJETIVO	Implantar processo de qualidade e rotinas, diminuindo desperdício de insumos e tempo gasto pelo colaborador para desenvolver tarefas.							
PLANO DE AÇÃO								
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 1	Elaborar e aplicar processo de qualidade	Para constituir um padrão de processos	Através de consultoria	Restarante	Diego e Danieli Wez	Outubro	0	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 2	Elaborar e aplicar rotinas e fazer manutenção	Para otimizar funções e tempo	Descrevendo funções, repassando ao colaborador e verificando se o	Restarante	Toda a equipe	Sempre que necessário	0	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 3	Desenvolver treinamentos periódicos	Para qualificar a equipe e provocar o entusiasmo	Através de capacitações didáticas e troca de informações	Restarante	Diego	A cada 15 dias	0	

APÊNDICE D

META 2	Aumentar a receita da empresa.							
OBJETIVO	Vender festas de final de ano para as empresas							
PLANO DE AÇÃO								
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 1	Vender eventos no Restaurante	Aumentar receita	Fazendo visita as empresas e oferecendo os produtos	Geral	Diego e Marisa	Outubro	Não definido	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 2	Vender eventos em outros locais	Aumentar receita	Fazendo visita as empresas e oferecendo os produtos	Geral	Diego e Marisa	Outubro	Não definido	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 3	Vender prestação de serviço	Aumentar receita	Fazendo visita as empresas e oferecendo os produtos	Geral	Diego e Marisa	Outubro	Não definido	

APÊNDICE E

META 2	Aumentar a receita da empresa.							
OBJETIVO	Comercializar linha de sobremesas, saladas e pratos prontos para o consumo e produtos congelados (curto pra							
PLANO DE AÇÃO								
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 1	Comercializar sobremesas	Cliente procura o serviço devido comodidade e complexidade do produto	Veículos de marketing já utilizados	Restaurante	Diego, Jaqueline, Patrícia e Marisa	Outubro	Não definido	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 2	Comercializar saladas	Cliente procura o serviço devido comodidade e complexidade do produto	Veículos de marketing já utilizados	Restaurante	Diego, Jaqueline, Patrícia e Marisa	Outubro	Não definido	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 3	Comercializar pratos prontos	Cliente procura o serviço devido comodidade e complexidade do produto	Veículos de marketing já utilizados	Restaurante	Diego, Jaqueline, Patrícia e Marisa	Outubro	Não definido	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 4	Comercializar congelados	Cliente procura o serviço devido comodidade e complexidade do produto	Veículos de marketing já utilizados	Restaurante	Diego, Jaqueline, Patrícia e Marisa	Outubro	Não definido	

APÊNDICE F

META 2	Aumentar a receita da empresa.							
OBJETIVO	Aumentar a realização de eventos							
PLANO DE AÇÃO								
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 1	Eventos empresariais	Aumentar receita	Veículos de marketing já utilizados pelo restaurante	Restaurante	Diego.	Não definido	Não definido	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 2	Eventos sociais	Aumentar receita	Veículos de marketing já utilizados pelo restaurante	Restaurante	Diego.	Não definido	Não definido	
	O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
AÇÃO 3	Eventos externos	Aumentar receita	Veículos de marketing já utilizados pelo restaurante	Empresas e à domicílio	Diego.	Não definido	Não definido	