



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇO: UM ESTUDO EM UM RESTAURANTE
DE PEQUENO PORTE

DAYANE VERÔNICA BRAGA MENDES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Agosto, 2017



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇO: UM ESTUDO EM UM RESTAURANTE
DE PEQUENO PORTE**

Dayane Verônica Braga Mendes

Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia
de Produção pela Universidade Federal de Ouro
Preto campus, João Monlevade.

Orientação: Prof^ª Carla Danielle Araújo Costa.

João Monlevade

Agosto, 2017



ANEXO IV – ATA DE DEFESA

Ao 01 dia do mês de Setembro de 2017, às 9 horas, na sala D202 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pela aluna Dayane Verônica Braga Mendes, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Sérgio Evangelista Silva, Izabel Cristina da Silva e Marcela Moreira Couto.

A aluna apresentou o trabalho intitulado: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO: UM ESTUDO EM UM RESTAURANTE DE PEQUENO PORTE. A comissão examinadora deliberou, pela:

Aprovação

Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções:

Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca:

Reprovação

da a una, com a nota 8,5. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP 04/2017 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pela aluna.

João Monlevade, 01 de Setembro de 2017.

Prof. Carla Danielle Araújo Costa

Prof. Dr. Sérgio Evangelista da Silva

Prof. Izabel Cristina da Silva

Prof. Marcela Moreira Couto

Dayane Verônica Braga Mendes



TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado **“Planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviço: Um estudo em um restaurante de pequeno porte”** é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 18 de Agosto de 2017.

Dayane Verônica Braga Mendes

Dayane Verônica Braga Mendes

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela força que me permitiu concluir um dos meus grandes sonhos de se tornar uma engenheira de produção.

Aos meus pais Edirlane e Antônio e ao meu irmão Marcos pelo companheirismo, amor e por contribuir para que eu me tornasse a pessoa a qual hoje me tornei.

Aos meus avós Maria e José que me amaram e me acolheram nos momentos mais difíceis, serei grata eternamente.

A minha orientadora Carla, obrigada pelo apoio e paciência durante toda a construção deste trabalho.

Aos meus eternos amores da turma EP 13.1, em especial ao Samuel, Marina, Viviane, Samara e Dalila que me acolheram e me ampararam durante todos esses cinco anos, amo vocês.

As meninas da República Chanel, em especial a Larissa, obrigado pelo amor, pela paciência e por terem proporcionado esses inesquecíveis e sensacionais quatro anos da minha vida.

À INCOP, pelos aprendizados e grandes experiências de vida, tornando-me uma pessoa mais humana, solidária e com mais amor no coração.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho o meu enorme agradecimento!

Resumo

O presente estudo possui como objetivo geral a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para um restaurante de pequeno porte localizado na cidade de João Monlevade - MG. A partir do cenário estudado é de suma importância evidenciar como a implantação de um modelo de planejamento estratégico traz ganhos significativos em termos de qualidade no serviço, ao acarretar diretamente na satisfação dos clientes e estabilidade da organização. O trabalho decorreu-se através de uma abordagem qualitativa, onde o método selecionado foi o estudo de caso com objetivos exploratórios, através de uma natureza aplicada. Em relação aos métodos de coleta de dados, foram utilizadas a observação direta e entrevistas realizadas com partes envolvidas à organização. A partir disso, com a finalidade de porpor um planejamento estratégico para a organização, escolheu-se um modelo constituído das seguintes fases: missão e visão do negócio, análise do ambiente interno e externo, formulação de metas e objetivos, formulação das estratégias, feedback e controle. Em relação aos resultados, após o desenvolvimento da proposta, verificaram-se os benefícios que seriam concebidos ao instituir-se o planejamento. Alguns deles podem ser definidos, por exemplo, como a elaboração de objetivos condizentes com a realidade do negócio e a realização de investimentos em ações para elevar a satisfação dos consumidores em relação ao serviço prestado. Além disso, foi possível identificar as forças externas e internas atuantes no negócio, o processo estratégico dentro da empresa e a estratégia que mais se aproxima das necessidades e anseios da organização.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas; Restaurante; Planejamento Estratégico; Estratégia.

Abstract

The present study has as general objective the elaboration of a strategic planning proposal for a small restaurant located in the city of João Monlevade - MG. From the scenario studied, it is extremely important to show how the implementation of a strategic planning model brings significant gains in terms of quality in the service, by directly entailing customer satisfaction and organizational stability. The work was carried out through a qualitative approach, where the selected method was the case study with exploratory objectives, through an applied nature. Regarding the data collection methods, direct observation and interviews with the parties involved were used. Based on this, in order to provide strategic planning for the organization, a model was chosen: the mission and vision of the business, internal and external environment analysis, formulation of goals and objectives, formulation of strategies, feedback and control. Regarding the results, after the development of the proposal, the benefits that would be conceived when the planning was instituted were verified. Some of them can be defined, for example, as the elaboration of goals consistent with the reality of the business and the realization of investments in actions to raise the satisfaction of the consumers in relation to the service provided. In addition, it was possible to identify external and internal forces operating in the business, the strategic process within the company and the strategy that most closely approximates the needs and desires of the organization.

Keywords: Micro and Small Business; Restaurant; Strategic planning; Strategy.

Lista de figuras

Figura 1- Classificação da pesquisa científica em Engenharia de Produção.....	4
Figura 2 - Cinco Forças Competitivas de Porter	13
Figura 3 - Estratégias genéricas de Porter	18
Figura 4 - Etapas do planejamento estratégico.....	27
Figura 5 - Processo de planejamento estratégico do negócio.....	28

Lista de quadros

Quadro 1 - Critérios de Classificação do Porte das Empresas	8
Quadro 2 - Ferramenta 5W2H.....	30
Quadro 3 - Análise do ambiente externo.....	36
Quadro 4 - Análise do ambiente interno.....	37
Quadro 5 - Metas e objetivos para a organização.....	39
Quadro 6 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o primeiro objetivo	41
Quadro 7 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o segundo objetivo	42
Quadro 8 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o terceiro objetivo	42
Quadro 9 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o quarto objetivo	43
Quadro 10 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o quinto objetivo	44
Quadro 11 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o sexto objetivo	44
Quadro 12 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o sétimo objetivo	45
Quadro 13 - Indicadores de desempenho para mensurar o cumprimento dos objetivos	46

Lista de siglas

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

MPE's - Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sumário

1. Introdução	1
1.1. Justificativa e contextualização do problema	3
1.2. Pergunta de pesquisa	3
1.3. Objetivos	4
<i>1.3.1. Objetivo geral</i>	4
<i>1.3.2. Objetivos específicos</i>	4
1.4. Metodologia de pesquisa	4
1.5. Estrutura do trabalho	6
2. Referencial teórico	7
2.1. Micro e Pequenas Empresas	7
2.2. Estratégia	10
<i>2.2.1. Origens e conceitos de estratégia</i>	10
<i>2.2.2. Cinco forças de Porter</i>	12
<i>2.2.3. Estratégias competitivas genéricas</i>	16
2.3. Planejamento estratégico	19
<i>2.3.1. Origens e conceitos do planejamento estratégico</i>	19
<i>2.3.2. Planejamento estratégico como ferramenta competitiva</i>	21
<i>2.3.3. Planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas</i>	23
<i>2.3.4. Modelos de implantação do planejamento estratégico</i>	25
3. Estudo de caso	31
3.1. Histórico da organização	31
3.2. Proposta de planejamento estratégico	32
<i>3.2.1. Missão e visão da organização</i>	32
<i>3.2.2. Análise do ambiente interno e externo</i>	35

3.2.3. <i>Formulação de metas e objetivos</i>	38
3.2.4. <i>Formulação de estratégias</i>	39
3.2.5. <i>Implementação</i>	40
3.2.6. <i>Feedback e controle</i>	46
4. Considerações finais	48
5. Referências bibliográficas	51
Apêndice I: Questionário aplicado aos proprietários	61
Apêndice II: Questionário aplicado aos clientes	62

1. Introdução

O mundo moderno está rodeado por uma infinidade de produtos e serviços, frutos do desenvolvimento econômico. Para elevar o nível de satisfação de uma parcela cada vez maior no mercado atuante, a produção de bens (produtos e serviços) deve buscar a sua realização da forma mais eficiente possível, para atender as necessidades de seus consumidores. O número de Micro e Pequenas Empresas abertas no Brasil tornam-se cada vez maior. Segundo dados do SEBRAE (2014) as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor.

Já no ano de 2016 a confiança dos micro e pequenos empresários dos segmentos do varejo e de serviços calculada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) avançaram 20,7% em julho em relação a 2015, ao passar de 37,06 pontos para 44,72 pontos. Através deste indicador de confiança propõe-se medir a percepção das Micro e Pequenas Empresas semestralmente em relação às perspectivas futuras. Apesar da situação econômica enfrentada pelo país, os micro e pequenos empreendedores continuam a manterem-se otimistas em relação ao retorno esperado nos anos de 2016 e 2017.

Apesar da grande representatividade no mercado brasileiro, a expectativa de vida desse tipo de organização pode ser considerada muito baixa. Os desafios enfrentados pelas MPEs podem ser considerados inúmeros, o que pode acarretar com que muitas das mesmas não consigam alcançar o primeiro ano de vida. Segundo Silva (2013), fatores econômicos, falta de experiência para a realização do planejamento estratégico e a ausência de uma boa gestão financeira contribui para a alta taxa de mortalidade dessas organizações. Já Marolli (2011) afirma que outro fator que dificulta a continuidade dos micro e pequenos negócios é o excesso de tributação, o que acaba por levar a maioria das empresas ao encerramento de suas atividades ou optar-se para a informalidade.

Já o setor de serviços, segundo dados do SEBRAE (2014), as MPEs ocupam mais de um terço da produção nacional (36,3%) nessa área de atuação, o que acarreta consequentemente na necessidade da busca por estratégias que possam auxiliar a organização na elevação do nível de serviço oferecido ao consumidor final.

Corrêa e Caon (2002) e Magnano e Cheveste (2011) apontam que o setor prestador de serviços está cada dia mais a alcançar uma importância no mundo, onde pode-se tornar fator de fomentação do trabalho e da geração de renda e riquezas em diversos países. O setor está a

sofrer uma ampla expansão, a gerar diretamente uma cultura de maior proximidade e relacionamento com a clientela.

Já em relação à prestação de serviços no ramo alimentício no Brasil, percebe-se um crescente aumento no número de organizações fornecedoras de refeições. De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia), houve um faturamento de R\$ 529,6 bilhões no ano de 2015. O setor de alimentos vem por sofrer diversas modificações, o que acarreta na busca da eficiência em termos de custos e gestão produtiva.

Um dos exemplos clássicos de organizações prestadoras de serviços são os restaurantes. Além de possuir um contato direto com o cliente, são organizações que buscam frequentemente maneiras inovadoras de realizar a prestação do serviço. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), em 2015 com expansão anual em torno de 10%, o setor de alimentação fora de casa, ou de bares e restaurantes, gerou cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano.

A proximidade com o cliente final e a necessidade da implantação de técnicas e metodologias que propiciem o aumento da eficiência e dos níveis de serviços faz com que seja de grande relevância a construção e admissão de um planejamento estratégico. Kotler (2000), afirma que o planejamento estratégico é um método gerenciador que propõe estabelecer a direção que deve ser seguida pela organização, para buscar maior grau de interação com o ambiente interno e externo. Os níveis estratégicos estão responsabilizados pelo desenvolvimento de estratégias que englobam toda a organização, além de desenvolver uma metodologia para alcançar os objetivos propostos.

O processo representa um diferencial competitivo, que pode proporcionar apoio para tomada de decisões, para traduzir cenários projetados e traçar objetivos esperados pela empresa. Ferreira *et al.* (2005) acreditam que um bom planejamento estratégico pode ser a salvação para esses empreendimentos que não conseguem manterem-se abertos por muito tempo. Através do mesmo é permitido a organização desenvolver e antecipar soluções para possíveis problemas futuros, definir suas metas e objetivos, além de auxiliar para que esta esteja preparada para as constantes mudanças.

A partir do contexto apresentado esse estudo propõe apresentar uma proposta de planejamento estratégico para uma organização fornecedora de refeições, localizada na cidade de João Monlevade em Minas Gerais. Além disso, será realizada uma análise da situação estratégica em que se encontra a organização.

1.1. Justificativa e contextualização do problema

Diante da crescente abertura de novas organizações, necessita-se estabelecer diretrizes para que os negócios possam alcançar a estabilidade diante dos concorrentes. Devido a isso, o volume de produtos e serviços ofertados e a exigência por parte da clientela pelo requisito qualidade, tornam-se conseqüentemente maiores.

Nesse caso, o planejamento estratégico pode ser considerado essencial para a organização, visto que proporciona uma orientação para o alcance dos objetivos e metas do empreendimento. Ademais, auxilia para o estabelecimento de uma posição estratégica para a organização, com foco na implantação de medidas capazes de garantir a perenidade das ações e aumento da coordenação para a tomada de decisões importantes.

A organização escolhida para o desenvolvimento do presente estudo possui uma considerável carência em relação ao desenvolvimento e aplicações de práticas voltadas para o planejamento e posicionamento estratégico. Nota-se, devido a algumas características apresentadas na gestão do restaurante, que a empresa não possui um planejamento estratégico definido nem possui conhecimento de possíveis estratégias que poderiam contribuir para melhorias no negócio. Além disso, a organização não dispõe de definições importantes, como por exemplo, a estruturação da missão, visão, valores, metas e objetivos.

Por se tratar de um empreendimento de pequeno porte, não há medidas que estimulem o planejamento, já que o foco do restaurante baseia-se na realização de atividades cotidianas. A partir disso, constatou-se a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico que se adequasse as reais necessidades do negócio, para nortear suas atividades em busca da consolidação das mesmas no setor em que a empresa atua.

1.2. Pergunta de pesquisa

A pergunta de pesquisa se resume à questão:

De que forma a utilização de um planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviços poderia contribuir para o alcance da perenidade da organização no mercado?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

O desenvolvimento do estudo possui como objetivo geral a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para um restaurante de pequeno porte na cidade de João Monlevade em Minas Gerais.

1.3.2. Objetivos específicos

Dentre os objetivos específicos propostos durante o desenvolvimento do presente trabalho, têm-se:

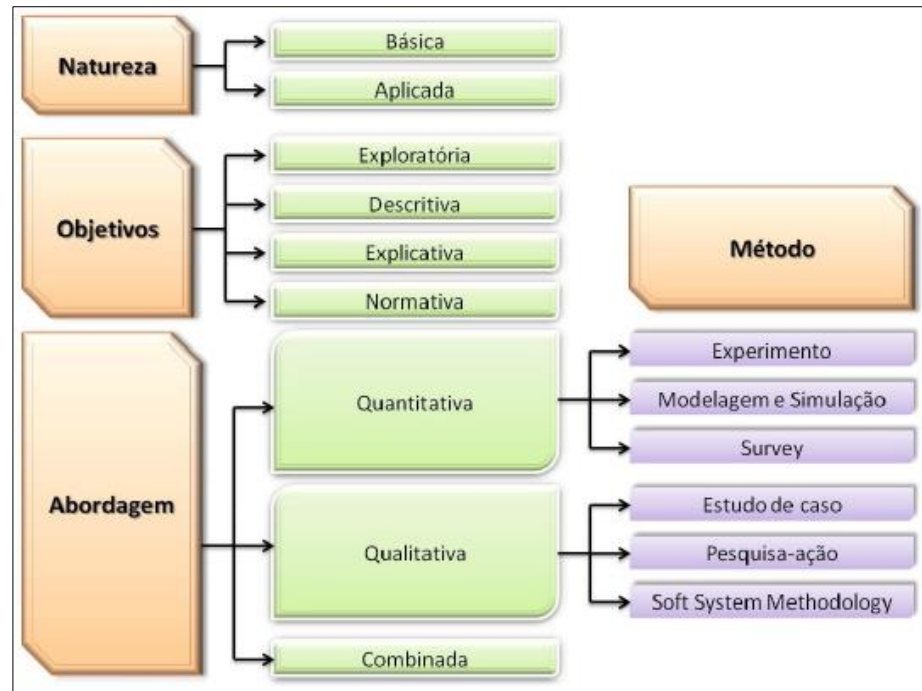
- Apresentar o processo de gestão estratégica da organização;
- Identificar a estratégia competitiva utilizada pela organização;
- Realizar a análise das cinco Forças de Porter para a organização;
- Utilização de metodologia para elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a organização através da utilização do modelo proposto por Kotler.

1.4. Metodologia de pesquisa

Com o intuito de atender os objetivos desse estudo, o presente trabalho iniciou-se através de uma pesquisa bibliográfica, a utilizar-se do levantamento de materiais de diversos autores com a temática de planejamento estratégico. Além disso, foram selecionadas e estudadas estratégias que poderiam ser implantadas dentro da organização. Para Lakatos e Marconi (2002) a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador entre em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, o que possibilita o reconhecimento dos aspectos importantes que cercam o tema, no caso específico deste estudo, a temática de gestão e planejamento estratégico.

Segundo Turrioni e Mello (2011) a realização da classificação das pesquisas científicas torna-se uma temática muito complexa, visto que a utilização e escolha dos métodos são diretamente baseadas pela perspectiva do autor que está utilizando-a. Entretanto, uma forma clássica de classificar a pesquisa científica pode ser representada pela Figura 01.

Figura 01 - Classificação da pesquisa científica em Engenharia de Produção



Fonte: Turrioni e Mello (2011)

Primeiramente, ao tratar-se da natureza da pesquisa, definiu-se a mesma como um estudo aplicado, visto que será desenvolvido na prática um modelo apresentado teoricamente. De acordo com Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

Já em relação aos objetivos, pode-se abordar que esses possuem caráter exploratório, em razão do contato realizado com indivíduos que possuem experiências com o problema a ser estudado. Segundo Gil (2007) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. A grande maioria dessas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Em relação à abordagem selecionada para o desenvolvimento do trabalho, foi utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa. Godoy (1995) aborda que a pesquisa qualitativa possui características diversas, como considerar o ambiente como fonte direta dos dados; possuir

caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem; a análise dos dados realizada de forma intuitiva e não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos.

Por fim, no que se concerne ao método, o trabalho caracteriza-se como estudo de caso. Segundo Yin (2005), a utilização do estudo de caso torna-se adequada quando necessita-se investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. Além disso, o autor aborda que o estudo de caso é uma averiguação empírica que permite o conhecimento de um fenômeno moderno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa terá como público alvo uma pequena empresa. A organização atua no ramo de prestação de serviços através do fornecimento de refeições e encontra-se situado no Bairro Carneirinhos, na cidade de João Monlevade - MG. A escolha da organização justifica-se pela proximidade entre o pesquisador e os proprietários do estabelecimento. Tal familiaridade permitiu maior facilidade nas técnicas observacionais e na coleta de informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

Miguel (2010) cita que durante uma pesquisa qualitativa, há visitas por parte do pesquisador no ambiente do objeto de estudo, em busca de evidências que auxiliarão no desenvolvimento do trabalho. Todo o trabalho decorreu-se através da observação sistemática do ambiente de estudo em questão, além da coleta de informações através da utilização de questionários e conversas.

O modelo de planejamento estratégico de negócio a ser desenvolvido na organização será o proposto por Kotler (1999), visto que as etapas e os processos presentes neste adequam-se à realidade e necessidade do restaurante.

As entrevistas decorreram-se através da aplicação de dois questionários estruturados (Anexo I e Anexo II) em duas visitas quinzenais realizadas ao estabelecimento no primeiro semestre de 2016. Além disso, durante as entrevistas foram realizadas conversas informais com a proprietária, onde a mesma informava situações e práticas relacionadas ao gerenciamento e planejamento estratégico que ocorriam na organização.

1.5. Estrutura do trabalho

Esse estudo é composto por quatro seções, a saber: a introdução, o referencial teórico, o estudo de caso e as considerações finais.

Na seção introdutória encontram-se a justificativa e contextualização do problema, pergunta de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, metodologia e técnicas de coletas de informações utilizadas.

Na segunda sessão, abordaram-se temáticas referentes ao planejamento estratégico, para servir de embasamento para a construção do trabalho.

Na terceira sessão, apresentou-se a empresa escolhida para o estudo, bem como todos os resultados obtidos após o estudo e análise do gerenciamento estratégico na organização. Além disso, foi apresentada a proposta de planejamento estratégico realizada para o restaurante.

Na quarta e última sessão, foram apresentadas as considerações finais referentes ao estudo em todas as suas etapas, com foco nos resultados obtidos.

2. Referencial teórico

2.1. Micro e Pequenas Empresas

Cada vez mais a globalização passa a exercer influência direta no crescente número de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) abertas no Brasil, para favorecer o empreendedorismo por parte da população. Segundo dados do SEBRAE disponibilizado no ano de 2014, em 2012 houve um aumento de 43,1% no número de MPEs, ou seja, foram abertos novos 285 mil empreendimentos entre os anos de 2009 e 2012 no território brasileiro.

As Micro e Pequenas Empresas são grandes geradoras de emprego e renda, possuem um portfólio diversificado de produtos e serviços, além de estar inseridas em vários meios sociais e locais da sociedade brasileira. Os setores em que as MPEs predominam, são os de comércio e de serviços.

No que diz respeito à classificação destes tipos de organizações, Dutra e Guagliardi (1984) abordam que os termos microempresa e pequena empresa por muito tempo foram utilizados sem nenhuma distinção. A dificuldade dessas tipologias era oriunda, principalmente, pela grande similaridade que existia entre esses pequenos negócios. A Confederação Nacional do Comércio (2000) ilustra que tais características em comum são: estrutura organizacional simples, o dirigente principal é o responsável pelas tomadas de decisões, número de diretores é pequeno, as fontes de financiamento são escassas ou de difícil acesso, a mão de obra normalmente é não especializada, existe uma falta de domínio do setor

que atuam, normalmente são subordinadas às empresas de grande porte e existe um vínculo estreito entre o dono e a empresa, o que pode provocar problemas na administração.

Terence (2002; 2008) explica que a diversidade de empreendimentos (micro, pequena, média e grande empresa) dificulta a concordância entre os pesquisadores, os estudiosos e os profissionais quanto aos critérios de classificação do porte. A partir disso a classificação de uma organização como micro ou pequena empresa irá depender do critério que será adotado para classificá-la, a tornar-se também de extrema relevância devido ao crescente número de novos empreendimentos que a originar-se.

Segundo Leone e Leone (2012) existem diferentes formas de classificação dessas organizações, onde os critérios que podem ser utilizados são: número de empregados, volume anual de vendas, faturamento ou receita bruta anual, capital social, estrutura de financiamento, valor do passivo, valor do patrimônio líquido, valor do ativo imobilizado consome de energia, centros de lucros, quantidade de dirigentes, quantidade de contratos, quantidade de produtos e participação de mercado. Já no âmbito brasileiro, vale ressaltar que de acordo com a Confederação Nacional Do Comércio (2000) os critérios de classificações mais utilizados são o faturamento bruto anual e o número de empregados anual. O Quadro 01 apresenta a definição segundo algumas entidades como ANVISA (2015), BNDES (2012), SEBRAE (2006) e a Receita Federal (2009).

Quadro 01- Critérios de Classificação do Porte das Empresas.

Órgão	Critério	Micro Empresa	Pequena Empresa
ANVISA	Faturamento anual	Até R\$ 360 mil	Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões
BNDES	Receita Operacional Bruta Anual	Até R\$ 2,4 milhões	Entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões
SEBRAE (Indústria e Construção Civil)	Número de Empregados	Até 19	De 20 e 99
SEBRAE (Comércio e Serviço)	Número de Empregados	Até 9	De 10 a 49
Receita Federal	Receita Bruta Anual	Até R\$120 mil	Entre R\$120 mil e R\$1,2 milhões

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados coletados nos sites da ANVISA (2006) BNDES (2012), Receita Federal (2009) e SEBRAE (2006).

Mesmo a existir uma estrutura de menor porte, as Micro e Pequenas Empresas ocupam papel importante na geração de trabalho e renda além de contribuírem no desenvolvimento econômico do país. Em virtude disso, Neto *et. al* (2006) afirmam que as MPEs são consideradas elementos importantes para o crescimento da economia e geração de emprego, a transformar também políticas de inovação em instrumentos de estímulo à competitividade. Ainda nesta perspectiva, Koteski (2004) ressalta que a capilaridade dos pequenos negócios propicia a criação de oportunidades àqueles com maior dificuldade de inserção no mercado, como, por exemplo, o jovem que busca o primeiro emprego e as pessoas com mais de 40 anos. Entretanto, como abordado por Nascimento *et al.* (2013), apesar da importância das MPEs para a economia e para o desenvolvimento regional, é possível verificar altos índices de mortalidade precoce desses tipos de organizações gerados por vários fatores.

Azoulay e Shane (2001), Motta (2000) e Mahamid (2012) apontam que os fatores que provocam essa vida efêmera são: a opressão das grandes empresas; limitações do mercado; dificuldades na obtenção de recursos financeiros; o gerenciamento do capital de giro e a carga tributária elevada. Já Chiavenato (2008), Dornelas (2012) e Silva (2009) contemplam de um pensamento similar a afirmar que os fatores que também podem influenciar no insucesso dessas organizações são: a falta de planejamento, quantidade de vendas insuficientes, excesso de despesas, controles financeiros deficientes e estrutura de capital inadequada.

Já em relação aos fatores macroeconômicos, Mahamid (2012) aborda que a política econômica nacional evidencia forte correlação entre ações negativas, a dificultar a sobrevivência dos negócios. Já Liu (2009), ao tratar desta temática argumenta que os problemas como a carência de estímulos à política de importação, elevadas taxas de juros e altas taxas de tributação são os principais fatores que contribuem para a mortalidade das MPEs. Kivrak e Arslan (2008) corroboram nessa direção ao concluir que as condições macroeconômicas de uma nação e as atitudes de governo nesse âmbito influenciam no fracasso de qualquer empreendimento.

Nakamura (2000) menciona que a gestão de pequenas empresas segue características peculiares que são divididas em pessoalidade, informalidade e administração não profissional. O aspecto da pessoalidade está relacionado à personalidade do gestor, que administra o seu negócio com um direcionamento em curto prazo, onde não há preocupação com questões estratégicas a um horizonte maior de tempo, a organização passa a assumir riscos com a perda de competitividade, onde dá preferência ao individualismo e conservadorismo e passa a enfatizar o produto, não o cliente. Já a informalidade e a administração não profissional

baseiam-se na administração intuitiva e sem a utilização de conhecimento técnico para o gerenciamento do negócio.

Uma alternativa em busca da sustentabilidade dessa tipologia de negócio envolve a escolha e definição de uma estratégia que seja adequada para a organização. Além disso, a elaboração de diretrizes também se tornam essenciais para auxiliar na construção de um planejamento estratégico, onde possa alcançar a perenidade da organização e no mercado.

2.2. Estratégia

2.2.1. Origens e conceitos de estratégia

Chiavenato (2000) afirma que o surgimento da estratégia se deu com a atividade militar, através da aplicação de forças em larga escala contra o inimigo. A ideia principal seria a utilização de técnicas capazes de alcançar alguns objetivos durante uma batalha, como a derrota do inimigo e a sobrevivência da equipe, por exemplo. Já Costa e Pinheiro (2002) afirmam que o conceito de estratégia remonta de vários séculos anteriores aos clássicos da teoria das organizações. A palavra estratégia tem origem na Grécia (*strategia*) e designava a arte dos generais.

Com relação à definição da palavra estratégia Chiavenato (2000) afirma que a estratégia pode ser considerada um conjunto de objetivos e políticas capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em longo prazo.

Já para Marques (2012) a estratégia pode ser definida como o conjunto de políticas, programas e ações que consideram os horizontes de médio e longo prazo, que buscam atingir metas e objetivos globais da organização. Fusco e Sacomano (2007) veem a estratégia como um padrão global responsável por direcionar a tomada de decisões e ações de uma organização, em busca de posicionar a mesma no ambiente em que está inserida, com o objetivo de atingir suas metas.

Toledo *et. al* (2004), conceituam estratégia como um jogo das previsões a serem adotadas como o centro da decisão que supõe uma situação ambiental em que o futuro tende a ser diferente do passado. A empresa deve encontrar condições e maneiras de agir nas variáveis que intervêm, e exercer alguma influência nestas. Isto pressupõe a necessidade de um processo de decisão constante dentro de um contexto interdependente e mutável.

Wright (2007) *et al.* ilustra que é possível compreender a estratégia como planos elaborados pela alta gerência a propor e alcançar resultados a partir das perspectivas da organização. Existem três fases estratégicas: formulação, implementação e controle da estratégia. Durante a primeira fase busca-se desenvolver a estratégia escolhida, na segunda fase coloca-se a mesma em ação e na terceira etapa avalia e realiza alguma modificação caso seja necessário.

Carvalho e Laurindo (2007) abordam que para que uma organização possa construir um posicionamento estratégico esta deve realizar atividades distintas das de seus concorrentes ou quando realizar alguma atividade similar fazê-las de forma diferenciada. Segundo os autores, o ambiente em que o negócio está inserido e os recursos utilizados pela organização devem estar alinhados junto à estratégia.

Em relação ao desenvolvimento estratégico em Micro e Pequenas Empresas, Meirelles *et al.* (2000), afirma que o pensamento de que ter-se apenas “boas ideias” não é suficiente para garantir o sucesso e a perenidade do negócio. Primeiramente devido aos erros na previsibilidade onde os executivos e suas ideias se baseiam, e segundo pelo fato da ocorrência de modificações no ambiente que acarretam na dificuldade da organização em se adequar a nova realidade. Assim, um negócio deve buscar o modelo de formulação e implementação de estratégias que fornecerão base para o seu sucesso ou fracasso.

De acordo com Balestrin e Vargas (2003) as pequenas e médias organizações têm apresentado algumas dificuldades em obter técnicas que favoreçam a obtenção de melhores resultados operacionais, preços e vantagem competitiva. Tais dificuldades são encontradas na aquisição de insumos e componentes, nos custos de participação em feiras, campanhas de divulgação, reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acessos a linhas de crédito e financiamento, entre outros.

Gimenez (2000) afirma que a literatura sobre estratégias em pequenas empresas é influenciada por aspectos relacionados à natureza empreendedora que reconhece a influencia do comportamento individual do gestor sobre o processo de formulação e implementação da estratégia. Tal estudo preocupa-se em abordar os laços existentes entre as características pessoais do dirigente e os procedimentos administrativos estratégicos utilizados nessas organizações.

Entretanto, ao abordarem sobre o uso de estratégias em pequenas organizações, Gimenez *et al.* (1999) alertam para o fato de que assim como nos estudos direcionados às

grandes empresas, existe uma fragmentação na abordagem dedicada ao processo de formação da estratégia em pequenas empresas devido a utilização de conceitos pouco amplos no estudo destas

Em um ambiente globalizado, a sobrevivência e a prosperidade diante dos concorrentes são grandes desafios para as organizações de menor porte devido a fatores como limitação de recursos falta de habilidade gerencial a que estão sujeitas. Assim, se torna necessária a construção e implementação de estratégias competitivas capazes de proporcionar à organização condições para que a mesma se mantenha sólida no mercado. Porter (1989) aborda nessa mesma linha de raciocínio de que a estratégia é a perseguição de uma posição competitiva favorável diante do mercado em que está inserida a organização. Tanto a definição estratégica quanto a elaboração de um planejamento possuem como um dos objetivos estabelecer um posicionamento lucrativo e sustentável para lidar com cinco tipos de forças oriundas do ambiente interno e externo da organização, pontuadas por esse autor, que podem influenciar no sucesso da mesma.

2.2.2. Cinco forças de Porter

Para cada tipo de organização, seja manufatureira ou prestadora de serviços, existem forças que podem ser mais ou menos influenciadoras. Contudo, quanto mais fracas estas forças coletivamente, maior é o poder de melhoria do desempenho organizacional, como também quanto mais competitivas tais forças maior importância deverá ser agregada a elas para a formulação da estratégia. Segundo Porter (1999) a formulação da estratégia ocorre através do estudo do mercado onde a organização realiza suas atividades. Através deste estudo a organização pode encontrar a melhor posição de defesa ou influência.

O modelo das Cinco Forças segundo Porter (1986) pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia na definição de estratégia da organização. A técnica analisa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

Porter (1999) informa que seu estudo foi realizado em indústrias, porém, segundo o autor, a visão relacionada à competição também pode ser aplicada em organizações que atuam no setor de prestação de serviços. A partir disso, como citado por ele as cinco forças que determinam porque algumas indústrias são mais lucrativas do que outras são: o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a

ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes. Essas cinco forças são ilustradas na Figura 02 e serão explicadas a seguir.

Figura 02 - Cinco Forças Competitivas de Porter



Fonte: Paulini (2009)

- Rivalidade entre concorrentes

Serra *et. al* (2004) abordam que essa é a força que possui maior relevância perante as outras quatro, visto que a quantidade de indivíduos que buscam abrir o próprio empreendimento é cada vez maior. A partir disso, pode ser preciso levar em consideração as necessidades da clientela direta, além de analisar as atividades dos concorrentes que vendem o mesmo tipo de produto e disputam pela mesma fatia de mercado.

Pankaj (2000) também compartilha do mesmo pensamento ao abordar que a melhor ajuda gerada por Porter foi sua percepção sobre a intensidade da rivalidade, que apesar de importante, é somente uma de várias forças que determinam a atratividade do setor.

Já Brasileiro e Morandi (2014) afirmam que para que a empresa seja capaz de analisar essa força é preciso que sejam definidas algumas questões como tipo de clientela e diferenciais dos concorrentes. Com essas informações, se torna mais fácil à visualização de seu posicionamento diante o mercado.

- Ameaça de novos entrantes

Para que a empresa possa sobressair-se a ameaças de novas concorrentes é necessário que a mesma consiga identificar suas características e peculiaridades. Segundo Carvalho e Senna (2015) esses entrantes potenciais visam competir e ganhar participação no mercado. Porter (1986) menciona duas expectativas por parte dos entrantes em consideração a essas barreiras, as quais são: existência consolidada de barreiras de entrada e a reação das organizações já estabelecidas no mercado.

Porter (1999) aborda que existem seis principais barreiras de entrada que os novos concorrentes enfrentarão: economias de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo, acesso a canais de distribuição e a política governamental. Porter (1999) ainda complementa que se essas barreiras são altas os novos entrantes podem esperar ser retaliados, dessa forma a ameaça de entrada é pequena.

- Poder de barganha dos clientes

Wright *et al.* (2007) abordam que o poder de negociação da clientela depende de alguns fatores como: tipo de serviço prestado, o preço, o custo, a quantidade, a qualidade e a possibilidade do produto/serviço ser adquirido por outros tipos de canais de distribuição. Os clientes são mais sensíveis ao preço quando a qualidade e o produto são iguais, ou quando o preço é muito alto relativo aos seus salários.

Brasileiro e Morandi (2014) e Carvalho e Senna (2015) ilustram que os clientes, devido ao seu poder de barganha, podem fazer com que a empresa diminua seus preços, exijam maior qualidade e até mesmo melhor prestação de serviço, onde pode acarretar consequentemente numa grande disputa pela preferência do consumidor.

Já segundo Serra *et. al* (2004) há poder por parte dos compradores em situações como compras em grandes quantidades, produtos adquiridos são padronizados ou em casos onde o cliente pode fabricar seu próprio produto.

- Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores segundo Serra *et. al* (2004) exercem influência na organização devido ao poder de barganha existente quando há comercialização de produtos diferentes ou os custos para a troca de fornecedores são altos. Os fornecedores determinam o fornecimento de matéria-prima, tecnologias, mão de obra, entre outros.

Porter (1999) afirma que o poder de negociar com os fornecedores pode representar uma ameaça de integração, diferenciação ou exclusividade, quando não há obrigatoriedade na competição com outros produtos no setor.

Já Hill e Jones (2008) abordam que o poder dos fornecedores é capaz de gerar ameaças ao desempenho da organização através do aumento dos preços ou diminuição da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Figueiredo et al. (2014) afirmam que a existencia de uma pequena quantidade de forcedores faz com que os mesmos controlem preços, condições de pagamento, fato que poderia não ser interessante para a organização.

- Ameaça de produtos substitutos

Segundo Wright *et. al* (2007), os produtos/serviços substitutos são aqueles produzidos por empresas concorrentes que possuem características ou desempenho semelhantes ao da empresa. Figueiredo *et al.* (2014) compartilha deste pensamento e classifica como produtos substitutos aqueles que atendem a necessidade gerada do cliente, mesmo com características diferentes do oferecido pela organização. Vale ressaltar que as organizações devem realizar estudos sobre empresas atuantes em outros setores que possam estar a produzir produtos ou serviços semelhantes que atendem a clientela.

Carvalho e Senna (2015) abordam que existe a possibilidade do surgimento de produtos substitutos em qualquer período, o que acarreta na necessidade da empresa desenvolver um alinhamento estratégico, através da busca da diferenciação.

Porter (1986) aborda que os produtos substitutos exercem uma limitação no potencial comercial de determinado setor, o que pode torna-lo menos atraente. A partir disso, a empresa necessita agregar valor ao produto ou serviço, através da melhoria contínua da qualidade, preços competitivos ou possa utilizar de ferramentas estratégicas de diferenciação, por exemplo.

Segundo Porter (2008) a escolha de uma estratégia para a organização pode ser considerada o resultado do desenvolvimento de técnicas de defesa utilizadas para tratar das cinco forças competitivas apresentadas. Desta forma a organização necessita compreender tais forças para conseguir estabelecer uma estratégia competitiva condizente com o seu mercado de atuação para garantir a estabilidade e sucesso da organização.

2.2.3. Estratégias competitivas genéricas de Porter

Através da abordagem das Cinco Forças de Porter apresentadas, o estabelecimento de estratégias bem definidas por parte das organizações, representa um importante predicado para a manutenção da mesma no mercado. Porter (1999) complementa a ideia ao abordar que a base de uma estratégia competitiva de modo que os consumidores percebam suas ações como algo diferenciado. A estratégia deve, portanto, propor através de planos de ação a criação de valores que diferenciem a organização de seus concorrentes para criar uma vantagem competitiva. Para Porter (1985) a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa é capaz de criar para que seus consumidores excedam o custo para a criação desse valor.

A partir da apresentação das Cinco Forças de Michel Porter, a implantação de estratégias corretamente estipulada pela organização, significa um relevante aspecto a ser considerado para a manutenção da mesma no mercado. Para tal finalidade, Porter (1986) propôs três estratégias genéricas, com objetivo de gerar vantagem competitiva para a empresa. As estratégias apresentadas são: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Porém, no momento que a organização opta por utilizar mais de uma estratégia, a mesma pertence ao grupo que se enquadra a estratégia chamada meio termo.

Segundo Porter (1980) existe situações particulares que abrangem o processo de implantação de cada uma das estratégias genéricas, visto que, os recursos a serem utilizados por cada uma delas são diferentes. A partir disso, tal situação torna-se um fator limitante para que a organização utilize somente uma estratégia genérica. Já Albuquerque e Silva (2002) abordam que mesmo com essas peculiaridades, as estratégias genéricas de Porter (1986) têm como objetivo em comum criar valor para os consumidores. Contudo, para obter tal geração de valor para os clientes, torna-se necessário atuar sobre a manufatura do produto ou prestação do serviço de acordo com as diretrizes da estratégia genérica selecionada. A seguir, serão apresentadas as três estratégias genéricas.

- Estratégia de liderança em custo

Albuquerque e Silva (2002) ilustram que ao escolher uma estratégia que possui relação com o custo, a organização deve buscar a manutenção de gastos inferiores em sua área de atuação, porque assim, existe a possibilidade de ofertar seus serviços e produtos a preços acessíveis. Para isso, a organização necessita estar entre os negócios líderes em custos no setor a qual atua.

Já para Carvalho e Laurindo (2007), uma organização que busca ser líder em custo nas suas atividades precisa direcionar todo o negócio para o desenvolvimento de uma cultura que aborde aspectos como a diminuição dos custos e desperdícios, sem deixar de lado as boas práticas diante dos concorrentes. Para alcançar esse tipo de vantagem, a organização precisa abandonar a produção com maior variedade de produtos em busca da diminuição dos custos associados. Vale ser ressaltado que não se deve associar baixo custo com menor qualidade, visto que as organizações que utilizam dessa estratégia já possuem condições de oferecer ao consumidor um nível mínimo de qualidade sem interferência nos custos.

Já Royer (2010), ilustra que em estratégia deste tipo é preciso que a organização possua grande capacidade de produção instalada para possibilitar o atendimento a demandas altas, já que possibilitará, por exemplo, economias de escala para a empresa.

- Estratégia de diferenciação

Albuquerque e Silva (2002) abordam que a estratégia de diferenciação possui como propósito o desenvolvimento de um produto ou serviço considerado único pela clientela, ao acarretar uma sensação de exclusividade. Para dar continuidade à estratégia, a empresa deve procurar maneiras de diferenciar seus produtos ou serviços a partir da pesquisa de aspectos até então não exploradas pelos concorrentes e que possuem valor para o consumidor.

Já Porter (2004) ilustra que a estratégia de diferenciação possui como princípio a criação de algo exclusivo. A mesma proporciona um isolamento para a empresa diante de organizações concorrentes, visto que, os clientes são fidelizados quando ocorre o oferecimento de produtos ou serviços únicos.

Brasileiro e Morandi (2014) cita que uma organização que busca usar dessa estratégia deve realizar investimentos em itens como: imagem da marca, pesquisa de mercado, qualidade, tecnologia e assistência técnica. A agregação de valor proporcionada a organização através da utilização dessa estratégia é permitida principalmente ao fato de que os produtos ou serviços considerados diferenciados possuem poucos produtos substitutos o que diminui o poder negociador por parte da clientela.

Royer (2010) propõe uma abordagem diferenciada na qual apresenta que a estratégia relacionada a diferenciação não busca a prática de grandes volumes e preços baixos, mas sim realizar um atendimento personalizado. Tal situação possibilita a criação de barreiras relacionadas à entrada de novos concorrentes.

- Estratégia de enfoque

Algumas empresas preferem restringir a clientela ou o mercado alvo a ser atendido, desse modo buscam maior efetividade ou eficiência diante dos seus concorrentes. Uma organização que seleciona essa estratégia busca por um ambiente com maior competição, uma vez que a estratégia de enfoque restringe-se ao público que será atendido, o que permite praticar as estratégias de baixo custo ou de diferenciação (ALBUQUERQUE E SILVA, 2002; BRASILEIRO E MORANDI, 2014; PORTER, 1986).

Já Royer (2010) apresenta que a escolha feita pela organização de utilizar esse tipo de estratégia deve-se ao entendimento de que é permitido atender um público mais restrito com maior precisão, ao invés de voltar seu olhar para a indústria como um todo.

Porter (1986) menciona que existem duas variantes inseridas dentro da estratégia genérica de enfoque: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. O enfoque no custo aborda diferenças no comportamento dos preços, já o enfoque na diferenciação trabalha com necessidades específicas dos clientes. Esses dois fatores levam em consideração um segmento restrito e devem ser utilizados de acordo com a estratégia da organização.

A relação entre as estratégias genéricas apresentadas por Porter de acordo com a relação entre escopo e vantagem competitiva pode ser ilustrada através da Figura 03.

Figura 03 - Estratégias genéricas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Adaptado de Paiva *et al.* (2009)

- Meio termo

Para Porter (1986), uma organização que utiliza características de cada estratégia genérica, mas não consegue alcançar nenhuma delas pode ser considerada uma empresa que se encontra ao grupo de organizações no "meio termo". O autor considera que a empresa presente nessa situação possuirá desvantagem em relação às outras que usam de uma estratégia bem definida, visto que terão uma posição melhor para competirem no mercado. O autor cita a relevância de se escolher uma estratégia genérica em detrimento das outras, já que os recursos necessários são diferentes em cada uma delas.

Dess e Davis (1984) afirmam que o fato de uma organização possuir uma classificação de meio-termo não significa que a empresa não utiliza técnicas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna.

O desenvolvimento e implantação da estratégia alinham-se juntamente ao processo de construção do planejamento estratégico. Além da definição da estratégia, são selecionados os objetivos, metas, missão, visão, além de outros aspectos relevantes a organização.

2.3. Planejamento estratégico

Ao abordar-se o planejamento estratégico é de grande valia ressaltar que o mesmo se posiciona dentro do negócio de acordo com os diferentes níveis organizacionais. Tal planejamento encontra-se no nível estratégico, também chamado de nível institucional.

Contudo, também é importante salientar que o planejamento empresarial não se resume somente ao processo de planejamento estratégico, visto que o mesmo pode ser considerado o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa.

O planejamento estratégico, por sua vez, segundo Ferreira *et al.* (1997) é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

2.3.1. Origens e conceitos do planejamento estratégico

Segundo Ferreira *et al.* (1997) o planejamento organizacional sofreu evoluções ao longo das últimas décadas. Primeiramente houve a origem do orçamento anual, acrescido posteriormente em sua estrutura projeções de tendências, o que acarretou ao planejamento em

longo prazo. Contudo foi aproximadamente nos anos 70 que o planejamento estratégico surgiu como uma técnica organizada para analisar as ações presentes a partir das incertezas do futuro. Kotler (1993) compartilha deste pensamento e alega que o planejamento estratégico surgiu nos anos 70, visto que nos anos 60, o ambiente era relativamente estável e os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional.

Já segundo Westwood (1991), o planejamento estagnado e prescritivo foi desenvolvido nos anos 60, para incluir ciclos econômicos que poderiam ser previsíveis em ambientes estáveis, onde havia uma concorrência bem conhecida, preços industriais sem bruscas variações e previsibilidade no comportamento do consumidor.

Uma das grandes situações complexas é o alcance de uma definição unânime do que seria o planejamento estratégico. Antes mesmo de definir o que poderia ser considerado tal conceito, Drucker (1977), em seu livro *Introdução a Administração*, aborda em um de seus capítulos alguns pontos importantes sobre o planejamento estratégico: quantificar não é planejar; o planejamento faz-se necessário por não se ter capacidade de previsão e é considerada uma maneira de eliminar o risco.

Mintzberg (1987) afirma que as organizações que buscam gerenciar o futuro devem entender aspectos passados, visto que, através do conhecimento obtido com situações que ocorreram é possível conhecer suas capacidades e potenciais. Mintzberg (1994) é também considerado um grande crítico e disseminador do planejamento estratégico. Ele afirma que o planejamento estratégico não é a melhor maneira de se executar algo, onde possa ser utilizado como uma ferramenta de gestão o mesmo funciona muito bem.

Diversos outros autores abordam de maneira semelhante o conceito de planejamento estratégico. Kotler & Armstrong (1993) retratam que o planejamento estratégico é um processo que propõe o desenvolvimento e a preservação dos objetivos, do potencial da organização e das mudanças frente ao mercado competitivo.

Já Graetz (2002) e Heracleous (1998) informam que o propósito do planejamento estratégico consiste em operacionalizar e dar suporte às estratégias desenvolvidas por meio do pensamento estratégico, além de integrá-las aos negócios da organização. A partir disso, compreende-se que o planejamento teve sua origem no ambiente organizacional para buscar a estabilidade da organização no mercado.

Tiffany & Peterson (1998) afirmam que o planejamento não é um estudo científico que aborda o que é certo ou errôneo em relação ao futuro, mas sim um instrumento capaz de

fornecer a organização uma visão do horizonte, para aumentar as chances do aproveitamento das oportunidades e explorar as potencialidades organizacionais. Segundo os autores, o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, as vantagens em longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos. Scramim & Batalha (1997), compartilham de um pensamento semelhante ao expor que o planejamento estratégico é um mecanismo extenso e sistêmico que visa escolher mercados e produtos adequados, a partir de uma situação saudável, em longo prazo, para a empresa.

Para Maximiano (2006) o planejamento estratégico é apresentado como o planejamento executado ao nível institucional da organização, a ser considerado um conjunto sistemático e deliberado de decisões referentes a empreendimentos que afetam a organização. Por fim Almeida (2003) afirma que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que busca organizar o pensamento das pessoas, de forma a se construir uma visão da estratégia que se busca seguir.

A partir do estabelecimento da posição estratégica, a organização passa a construir uma base mais sólida para lidar tanto com as fraquezas internas, bem como pontos de melhorias desenvolvidos por empresas concorrentes prejudiciais ao negócio. O planejamento estratégico, portanto, além de estabelecer diretrizes a serem seguidas pela organização, auxilia que a mesma consiga desenvolver ações para alcançar vantagem competitiva.

2.3.2. Planejamento estratégico como ferramenta competitiva

No século vinte, segundo Berndt e Coimbra (1995) o processo de modernização das organizações conduziu-as a dois caminhos diferenciados: o primeiro a acompanhar as mudanças sociais e as tendências de mercado e o segundo a desenvolver técnicas para identificar e prever tais tendências.

A partir disso, um planejamento estratégico estruturado, contínuo e com seriedade pode auxiliar organização a manter-se ativa e próspera no mercado, através da prevenção de ameaças.

Oliveira (2007) especificou que através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- ✓ Identificar da melhor maneira seus pontos fortes;
- ✓ Identificar e eliminar suas fraquezas;

- ✓ Conhecer e usufruir das oportunidades externas,
- ✓ Conhecer e evitar as ameaças externas.

Ainda de acordo com o Oliveira (2007), as empresas através do planejamento estratégico buscam ter um efetivo plano de trabalho, ao estabelecer:

- ✓ As premissas básicas que devem ser levadas em consideração no planejamento;
- ✓ As expectativas desejadas pela organização;
- ✓ Os caminhos, onde possam ser incluídos os alternativos, que devem ser seguidos pela organização.
- ✓ Estruturar os planos de ação;
- ✓ De que forma e em qual local alocar os recursos.

Policastro (2000) aborda alguns aspectos que considera essenciais para que a organização desenvolva e programe o planejamento estratégico. Entre eles temos:

- ✓ O desenvolvimento da tecnologia e a rapidez das transformações aumentam a complexidade em se gerir uma organização. O planejamento estratégico auxilia para que o gestor possa prever e reagir rapidamente as modificações no mercado, a aproveitar as oportunidades e identificar áreas de atuações interessantes;
- ✓ Somente o controle orçamentario não é suficiente para o alcance do sucesso organizacional. Além de complementar o orçamento, o planejamento estratégico informa a direção através dos objetivos propostos em longo prazo;
- ✓ O planejamento estratégico abrange os colaboradores em suas diferentes áreas para disseminar os objetivos por toda a empresa;
- ✓ A organização pode utilizar do planejamento estratégico para ilustrar o seu negócio para as partes interessadas;
- ✓ O planejamento estratégico pode ser de grande utilidade nas relações com fornecedores, anunciantes, procuradores, auditores, contadores, investidores e consultores.

Para Scramim & Batalha (1997), o planejamento estratégico eleva o grau de medidas assertivas da organização em relação às estratégias a serem utilizadas e aos planos de ação oriundos das ações selecionadas. Ainda de acordo com Oliveira (1986), quando se utiliza o planejamento estratégico adequadamente, há um crescimento e desenvolvimento na organização em relação à diversificação e inovação.

Já Megginson *et al.* (1986), afirma que são diversas as vantagens competitivas obtidas através da implementação de um planejamento estratégico, entre elas:

- ✓ Auxilia a gerência a adaptarem-se as transformações ambientais;
- ✓ Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância;
- ✓ Instrui os administradores a observarem as questões operacionais com maior discernimento;
- ✓ As responsabilidades são alocadas com maior precisão;
- ✓ Auxilia na realização da coordenação entre os diversos níveis organizacionais;
- ✓ Os objetivos tornam-se mais disseminados e específicos;
- ✓ Minimiza decisões tomadas intuitivamente e diminui o tempo gasto, esforços realizados e recursos financeiros.

A partir dos diversos benefícios apresentados anteriormente que podem ser alcançados com a execução de um planejamento estratégico é válido ressaltar que existem diversas particularidades relacionadas à estrutura e aos objetivos de uma organização. Assim, a ferramenta pode ser adaptável às necessidades desde uma grande organização até uma micro e pequena empresa.

2.3.3. Planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas

De acordo com Neto (1997), 80% dos problemas abordados nas micro e pequenas organizações são de natureza estratégica e somente 20% dos problemas são oriundos da escassez de recursos. A partir disso, percebe-se que a principal questão para o aumento do potencial competitivo e sobrevivência das organizações relaciona-se a questões estratégicas.

O planejamento estratégico mostra-se como uma técnica gerencial que apoia a execução da estratégia. O processo de planejamento estratégico propõe reflexão e melhoria das relações da organização com o ambiente interno e externo, o que auxilia o empresário no direcionamento dos recursos e ações empresariais.

Entretanto, para assegurar o sucesso do planejamento estratégico, observam-se alguns aspectos presentes no desenvolvimento e execução dessa ferramenta nas pequenas empresas. Golde (1986) apresenta as seguintes etapas para o processo de planejamento na pequena empresa:

- ✓ Avaliar as características essenciais da organização;
- ✓ Analisar o motivo pelo qual tais características impossibilitam o processo de planejamento estratégico;
- ✓ Realizar o estudo de ferramentas para auxiliar na redução ou eliminação dos obstáculos que impedem o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Desta forma, faz-se necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das pequenas empresas, bem como suas características e limitações ao planejamento, ao propor-se uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias.

Já Almeida (1994) aborda que para elevar sua competitividade, a estratégia da organização de menor porte não deve se restringir apenas a si mesma, mas levar em consideração outros agentes, como por exemplo, concorrentes, fornecedores e clientes. O planejamento estratégico ajuda o empreendedor a se concentrar nos fatores chave de sucesso da empresa e em suas prioridades proeminentes. Almeida (1994) também ilustra que o processo de planejamento estratégico em pequenas organizações deve possuir uma estrutura mais simples, visto que o pequeno empresário:

- ✓ Não possui tempo e recursos para a realização de um planejamento estratégico de maior complexidade;
- ✓ Algumas vezes o gestor não possui capacitação adequada para realizar as atividades mais complexas do processo;
- ✓ O gestor exige resultados rápidos provenientes dos esforços realizados.

Segundo Nakamura e Escrivão Filho (1998), as pequenas e médias organizações, devido a aspectos diferenciados, relacionados a porte, estrutura, cultura e limitações de recursos, possuem obstáculos ao planejamento e à formulação de estratégias.

Nakamura (2000) ainda aborda que é relevante que as características como a informalidade e a pessoalidade presentes nas pequenas organizações sejam abordadas na formulação e execução do planejamento estratégico. Contudo, o autor afirma que a elaboração de planos formais é de grande utilidade quando são utilizados como ferramentas que explicitam os objetivos, onde se pode contribuir para a coordenação, a integração e o direcionamento das ações da organização.

Meyer (1997) aborda que todas as empresas, elaboram algum tipo de planejamento, independente do seu tamanho. Porém, em diversas situações o planejamento estratégico está

presente apenas de forma intuitiva nos dirigentes e, em outros casos, estão escritos e formalizados em formato de documentos e relatórios.

Já Almeida (2001) ilustra que as grandes organizações, mesmo que não possuam o planejamento estratégico formalizado, na maioria das vezes passam a desenvolver ações ligadas a este processo. Porém as pequenas organizações quase nunca realizam uma reflexão estratégica, e quando fazem, passam a descobrir que pequenas alterações no rumo a ser seguido pode influenciar diretamente no resultado almejado. A partir disso, é de extrema importância que o planejamento estratégico seja construído de forma a atender aos requisitos e objetivos da micro e pequena organização. Diversos autores abordam modelos diferenciados para a elaboração de um planejamento estratégico. Alguns deles encontram-se no tópico a seguir.

2.3.4. Etapas do planejamento estratégico

Ao optar pela implantação de um planejamento estratégico, a organização necessita estar ciente que existem diversas metodologias que auxiliam no desenvolvimento do mesmo. A partir disso, existem autores que abordam de forma diferenciada os passos para a elaboração do planejamento estratégico, onde a empresa poderá realizar adequações ao planejamento de acordo com suas necessidades.

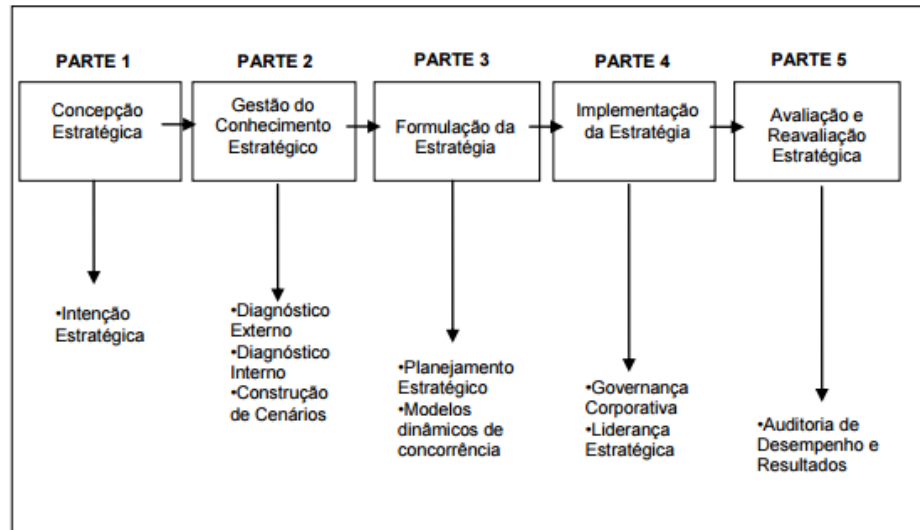
Para Oliveira (2009), as fases para implementação de um planejamento estratégico são: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e por fim, controle e avaliação.

- Fase 01: Nesta fase ocorre o diagnóstico estratégico, este realizado por pessoas representativas da organização que identificam os pontos fortes e fracos (análise interna) e as oportunidades e ameaças (análise externa). Durante a análise interna a organização necessita possuir informações sobre fatores como desenvolvimento de novos produtos, promoções, tecnologias, suprimentos, entre outros. Já na análise externa a empresa deverá analisar os fatores externos à organização como: mercado nacional e regional, fornecedor, políticas governamentais, concorrentes, evoluções tecnológicas, entre outros.

- Fase 02: Na fase dois será definida a razão da existência da organização e sua missão, ao deixar claro o motivo de sua existência e as necessidades de quem a empresa quer atender com seus produtos ou serviços. Na missão é estabelecido o propósito de atuação da organização, onde se abordam os setores, produtos, serviços e seguimentos de mercado. Outro aspecto importante é a estruturação dos cenários, a postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como ela irá se posicionar diante do ambiente.
- Fase 03: A fase três estabelece questões básicas de como alcançar o sucesso organizacional e os objetivos que se deseja e espera. Para o alcance desses objetivos é necessário à utilização de duas técnicas: as prescritivas que proporcionam a explicitação do que deverá ser feito e as estratégias que deverão ser aplicadas para o alcance dos propósitos e metas estabelecidas.
- Fase 04: Na última fase é realizado o controle e avaliação para verificar a situação da organização. A função do controle é assegurar a realização dos objetivos propostos, onde também envolve indicadores para mensurar o desempenho, ações corretivas, avaliação de eficiência e eficácia, entre outros.

Já de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o ciclo de desenvolvimento do planejamento estratégico é dividido em cinco partes conforme apresentado na Figura 04 a seguir.

Figura 04 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato & Sapiro (2003)

Na fase inicial ocorre a concepção estratégica, onde há a declaração da missão, que representa as pretensões da organização junto ao ambiente e a declaração da visão do negócio.

Na segunda parte, ocorre o diagnóstico externo, que propõe antecipar as oportunidades e ameaças e também o diagnóstico interno, que visa avaliar a situação da organização frente às dinâmicas ambientais (forças e fraquezas).

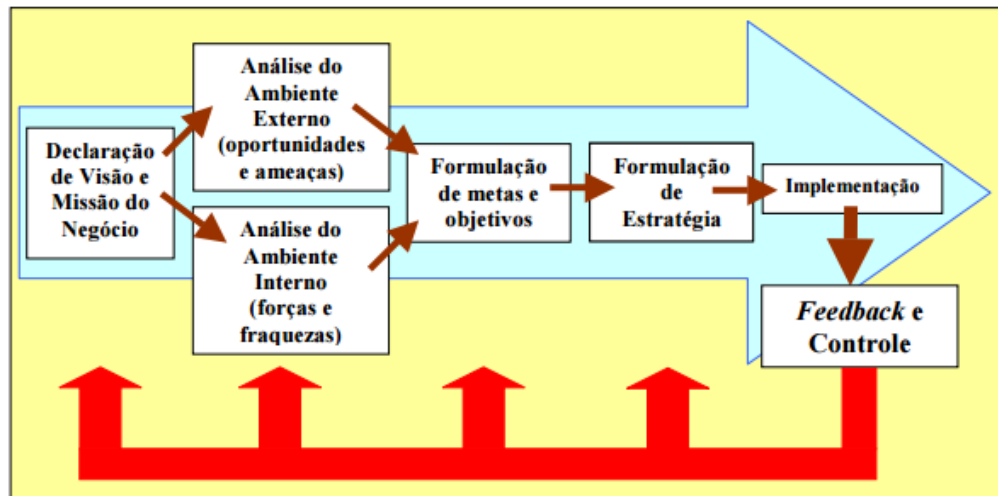
Na terceira parte, há a formulação de estratégias e sua implantação por meio de ações determinadas, ao definirem-se os objetivos e analisar os grupos de influência.

Na quarta parte, é relevante que haja o comprometimento de todos os envolvidos, principalmente dos atuantes em cargos de liderança, para que o processo consiga alcançar o seu sucesso.

Na etapa final é necessário rever o que foi implementado para decidir os novos rumos, onde possa manter as estratégias de sucesso e rever as que não alcançaram seus objetivos finais.

Já Kotler (1999) divide em cinco etapas o processo de elaboração do planejamento estratégico de negócios: declaração da visão e missão do negócio, análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (forças e fraquezas), formulação de metas, formulação de estratégia, implementação, feedback e controle. A representação do modelo de planejamento estratégico do negócio encontra-se a seguir na Figura 05.

Figura 05 - Processo de planejamento estratégico do negócio



Fonte: Kotler (1999)

Na declaração da missão do negócio é identificado o porquê do negócio existir. Segundo Chiavenato (1999), a missão pode ser considerada como a razão da existência de uma organização. Além disso, para ele a sua definição deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?

Já para a formulação da visão, Chiavenato (1999) aborda que a construção dessa etapa busca retratar a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do futuro do negócio, onde representa o destino que se pretende transformar em realidade. Vale ser ressaltado que a inexistência da visão em uma organização é extremamente prejudicial, onde possa desorientar o estabelecimento de metas e a construção de um planejamento estratégico.

Para a análise do ambiente externo são identificadas as forças e fraquezas da organização. Na visão de Wright *et al.* (2007), toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas políticos, econômicos, tecnológicos e sociais. Devido ao impacto que tais elementos podem ocasionar, os mesmos podem ser caracterizados como oportunidades e ameaças, ao compor a análise do ambiente externo.

Além do ambiente externo é necessário analisar como a organização se encontra internamente, ao analisar seus pontos fortes e seus pontos fracos. Segundo Kotler (2000), torna-se importante analisar as competências internas para que as oportunidades sejam bem aproveitadas.

Analisar o ambiente interno e externo, bem como identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da organização possibilita selecionar os fatores que servem

de referência para a construção de uma ferramenta comumente utilizada: a matriz SWOT. De acordo com Lobato *et al.* (2006) a palavra SWOT é a sigla de *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). A partir disso, a matriz SWOT tem como objetivo fazer uma relação das variáveis encontradas no ambiente externo com os aspectos identificados no ambiente interno da empresa.

Na fase de formulação de objetivos e metas são selecionadas as intenções futuras da empresa e quais as ações necessárias para alcançá-las. Segundo Chiavenato (1994), os objetivos são os anseios e propósitos da organização e que quando selecionados conjuntamente definem a razão de existência do negócio. Ainda para este mesmo autor, os objetivos podem ser definidos em termos abstratos, como por exemplo, crescimento na participação do mercado, aumento da produção e da receita, entre outros. Já com relação às metas organizacionais, segundo Newman (1969), as mesmas são utilizadas como sustentação para os diversos objetivos do negócio, ao ser considerado integrante essencial na construção do planejamento. Kotler (2000) reforça que a meta pode ser considerada a quantificação do objetivo e que ambos são essenciais para definir um direcionamento estratégico para a organização.

Já na etapa de formulação da estratégia é aplicada ou identificada uma estratégia que seja adequada à realidade do empreendimento. Como já abordado anteriormente por diversos autores, o conceito de estratégia foi difundido há centenas de anos e propõe auxiliar com que a organização alcance os seus objetivos.

No processo de implementação são colocadas em prática às ações propostas para o alcance dos objetivos. Além disso, é necessário que os objetivos estipulados pela organização estejam alinhados a missão e a visão da instituição. Hrebiniack (2006) entende que a fase de execução é essencial para o sucesso do planejamento estratégico, visto que é nessa etapa que o planejamento será efetivamente executado. Nesse sentido, Whittington (2002) aborda que as estratégias, por mais que sejam bem selecionadas, falharão se não tiverem uma adequada implementação. A partir disso, existem diversas ferramentas que podem auxiliar na implantação do planejamento estratégico, como por exemplo, a ferramenta 5W2H.

Para Oliveira (1996), o plano de ação pode ser considerado um produto de um planejamento que consegue direcionar as várias ações que devem ser realizadas, onde propõe auxiliar na tomada de decisões e no desenvolvimento do projeto. Além disso, o autor ainda aborda que todo plano de ação precisa de uma estrutura que possibilite identificar elementos

indispensáveis à implantação do projeto. A seguir, no Quadro 02, encontram-se os elementos fundamentais da ferramenta 5W2H.

Quadro 02 - Ferramenta 5W2H

What?	O que será feito (etapas);
Who?	Quem realizará as tarefas (responsabilidade);
Why?	Porque deve ser executada a tarefa ou projeto (justificativa);
Where?	Onde cada tarefa será executada (local);
When?	Quando cada tarefa deverá ser executada (tempo);
How?	Como deverá ser realizada cada tarefa/etapa (método);
How much?	Quanto custará cada etapa do projeto (custo).

Fonte: Adaptado de Oliveira (1996)

Já com relação à atividade de controle, Chiavenato (2000), aponta que a prática tem por finalidade assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. Existem diversas técnicas utilizadas para indicar e medir o desempenho das atividades durante a sua realização.

Para verificar a efetividade dos objetivos propostos torna-se interessante a utilização de indicadores de desempenhos. Para Martins e Costa Neto (1998) é necessário estabelecer previamente quais são os indicadores de desempenho que permitem medir o cumprimento dos objetivos principais da empresa. Em seguida devem-se desdobrar tais indicadores para os macro e micro processos da organização ao contemplar, assim, todos os níveis da empresa.

Outra sugestão seria a utilização de softwares específicos para o acompanhamento das atividades desenvolvidas no planejamento estratégico. Através de um planejamento da tecnologia de informação a organização encontra que mais se adequa as necessidades da empresa. Para Lederer e Mahaney (1996) o planejamento da tecnologia da informação é o processo de identificação de software, de hardware e principalmente de banco de dados para suportar a clara definição e documentação do planejamento estratégico de negócios da organização.

Na última etapa planejamento estratégico implantado encontra-se a atividade de feedback. Segundo Mory (2004), o feedback pode ser descrito como qualquer procedimento ou comunicação realizada para informar o executor da atividade sobre o seu desempenho, onde permite também que o mesmo possa comparar sua performance atual com rendimento

esperado. Após a implantação do planejamento torna-se essencial que os envolvidos tenham conhecimento dos erros cometidos e as ações que podem ser melhoradas.

Após analisar os modelos apresentados anteriormente, selecionou-se o modelo de planejamento estratégico do negócio apresentado por Kotler (1999) para ser implementado na pequena empresa fornecedora de refeições.

3. Estudo de caso

3.1. Histórico da organização

A organização escolhida para realização do estudo localiza-se na região central da cidade de João Monlevade no estado de Minas Gerais. Fundado em 1999, a empresa possui 15 funcionários de ambos os sexos e com faixa etária entre os 20 aos 50 anos. Os postos de trabalho dividem-se em diversas funções, onde essas podem ser distribuídas em atendimento aos clientes (garçons), auxiliares de cozinha, cozinheiras, gerente de supervisão e responsáveis pelo caixa. A organização recebe a classificação de pequena empresa, tanto pela quantidade de colaboradores bem quanto ao faturamento bruto mensal que gira em torno de aproximadamente R\$70.000,00.

Há cerca de 20 anos, quando o estabelecimento iniciou suas atividades, o cardápio oferecido aos clientes era mais restrito, visto que era disponibilizada aos consumidores uma variedade de bebidas e petiscos comumente comercializados em pequenos bares. Diante se identificou a necessidade da inserção da refeição do tipo *Prato Feito*, onde o mesmo consiste em uma refeição básica, tradicional e com custo baixo. A partir disso, o estabelecimento transformou-se em um pequeno restaurante, onde houve a instalação de um fogão a lenha.

Posteriormente, a organização substituiu o oferecimento do prato já montado (*Prato Feito*) para a opção que o cliente poderia ele mesmo selecionar os alimentos (*Self-Service*), onde o público tornou-se cada vez maior e fidelizado. Em sua última reforma, o restaurante sofreu uma expansão em sua unidade de funcionamento e ganhou uma decoração rústica e atraente.

A organização de maneira geral, não utiliza um planejamento estratégico para a realização de suas atividades e para o desenvolvimento e alcance dos objetivos. O planejamento baseia-se no cumprimento do cronograma de atividades diárias referentes ao processo de fornecimento de refeições. Além disso, a empresa não usa de uma base de dados

sólida para auxiliar nas tomadas de decisão. As escolhas são realizadas intuitivamente, a partir de experiências passadas dos proprietários, o que desfavorece o processo de tomada de decisões por não haver nenhuma confiabilidade e segurança nas ações.

O restaurante tem uma perspectiva de se manter atuante no mercado, porém não possui uma definição da missão e visão do negócio, fato que acaba por impossibilitar a gestão para estabelecer perspectivas ao longo prazo. Já por parte da gerência do estabelecimento, que é constituída pelos proprietários, existe uma ideia de gerenciamento das operações, porém nada até então documentado formalmente. Além disso, por não haver um foco estabelecido as oportunidades acabam por despercebidas e muitas vezes não trabalhadas.

A empresa busca atingir novos clientes continuamente. Um dos meios para atingir o objetivo proposto pode-se dizer que são as ações pontuais controladas e que estão a ser implementadas há muitos anos. Algumas delas podemos identificar como a pesquisa de satisfação realizada verbalmente pela proprietária; o oferecimento de cafés, chás e doces após as refeições; a utilização de alimentos (carnes, hortaliças, frutas e verduras, por exemplo) da melhor qualidade e o bom atendimento realizado pelos garçons.

Devido aos rendimentos satisfatórios que as medidas adotadas promovem, os proprietários estão satisfeitos com a atuação do negócio e com os resultados que estão a ser obtidos. Por isso, os donos não acreditam na necessidade de um planejamento formalizado, mas sim no desenvolvimento correto das atividades.

O estabelecimento não utiliza de metas bem estabelecidas e nem planos de ação para executá-las, o que acaba por deixar a organização sem uma orientação a ser seguida e sem expectativas de se manter atuante no mercado. Diante disso, torna-se clara a necessidade e importância de um planejamento estratégico, com o intuito de orientar as atividades e permitir a perenidade do negócio.

3.2. Proposta de planejamento estratégico

3.2.1. Missão e visão da organização

Nessa primeira etapa é necessário fazer uma reflexão sobre qual o propósito da existência da organização e qual a posição no mercado que a empresa deseja alcançar. A partir disso, é necessária a construção da missão e da visão do negócio.

A partir da observação do negócio e realização de entrevistas com os proprietários, a missão elaborada para a organização foi definida como: *oferecer refeições com produtos de qualidade, valorizando a excelência no atendimento e priorizando o bem estar do cliente, através de um ambiente familiar agradável e com preços acessíveis*. Ao possuir uma missão bem definida, a empresa oferece aos seus clientes maior confiabilidade e garante assim maior fidelização da clientela.

Neste mesmo contexto, outro aspecto importante é a definição da visão, que representa os anseios futuros da organização. Para tanto, a visão ficou definida como: *ser reconhecida no mercado gastronômico da região pela qualidade dos alimentos, pelo bom atendimento e preço baixo*.

Após a definição da missão e visão para o negócio é necessário realizar a análise do ambiente. Para tal, identificaram-se primeiramente, a partir do Modelo de cinco Forças desenvolvido por Porter (1986), os agentes externos e internos que influenciam a organização.

- Poder de barganha dos clientes

Com relação ao poder de barganha dos clientes, o mesmo caracteriza-se pela relação de dependência existente entre o estabelecimento e os consumidores. Segundo os proprietários, a clientela do restaurante pode ser considerada bastante diversificada, onde pode ser constituída por jovens, adultos e idosos. Assim, cada vez mais os clientes buscam organizações que possam oferecer um preço menor e mais atrativo, sem abandonar, contudo, a qualidade nos alimentos oferecidos.

A busca constante por parte da clientela por uma organização que atenda as suas necessidades faz com que a concorrência aumente entre os estabelecimentos. A habilidade de negociação advém do quanto os clientes consomem, visto que, quanto maior é a frequência de compras realizadas na empresa, maior é o poder de barganha do consumidor.

- Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre as organizações através da elevação de preços, ou até mesmo através da qualidade dos bens e serviços fornecidos, por exemplo.

Os fornecedores do restaurante dividem-se, essencialmente, em quatro: os fornecedores de bebidas, e os fornecedores de ingredientes que são usados para o preparo das refeições: alimentos, carnes e verduras.

Os três fornecedores dos ingredientes para o preparo das refeições exercem um poder negocial médio em relação ao restaurante, visto que o estabelecimento poderia substituir facilmente tais fornecedores por outros. Na região onde está localizada a empresa existe uma quantidade razoável de fornecedores que também poderiam atender as necessidades da organização.

Já os fornecedores de bebidas, pode-se constatar que possuem um poder negocial alto, visto que as bebidas oferecidas são na maioria de apenas uma organização específica. A partir disso, a empresa distribuidora utiliza do preço que mais lhe for favorável.

- Ameaça de novos entrantes

A ameaça da entrada de novos concorrentes é algo que o não é descartado pelo restaurante, porém quando indagados sobre o possível aparecimento de novos estabelecimentos a qualquer momento, os proprietários não demonstraram preocupação.

Segundo eles, nada se pode fazer a respeito do possível surgimento de novos restaurantes na região. Além disso, os donos acreditam que não seriam prejudicados intensamente, visto que já possuem clientes fidelizados.

O serviço que é oferecido pelo restaurante possui qualidade de acordo com o preço oferecido, fato que permite que a abertura de novos estabelecimentos na cidade não influencie nas vendas e rendimentos da organização.

- Ameaça de produtos substitutos

Em virtude da facilidade do surgimento de novas organizações fornecedoras de refeições, a ameaça de produtos substitutos torna-se verdadeira. Apesar de o principal oferecido (refeição) ser semelhante em todas as organizações, existem aspectos que podem influenciar na escolha por parte do consumidor, como por exemplo, apresentação dos alimentos, sabor, temperatura, preço, entre outros.

A partir disso, o estabelecimento preza por uma refeição de qualidade por um baixo preço e que agrade a diversos tipos de consumidores. Mesmo devido à ameaça de novos produtos por parte de outras organizações, os proprietários abordam que se sentem confiantes devido a considerável quantidade de clientes fidelizados que o negócio possui.

- Rivalidade entre os concorrentes

Há aproximadamente três concorrentes diretos na região onde o estabelecimento atua, porém com uma clientela um pouco diferenciada. A partir de observações e visitas a outros estabelecimentos, verificou-se que o valor das refeições oferecidas pelas empresas concorrentes pode ser considerado superior ao do restaurante em questão. Além disso, o público alvo das outras organizações é uma clientela com um poder aquisitivo maior.

Todos os concorrentes da empresa possuem o serviço *Self-Service* e embora ofereçam um serviço similar, ainda existe uma diferença no cardápio oferecido, visto que pratos que possuem algum tipo de carne em sua composição podem ser consumidos livremente junto com a opção de carne que for escolhida pelo cliente. Além disso, para se destacar perante aos concorrentes, o restaurante possui um salão amplo para o conforto da clientela, onde busca se destacar também através do bom atendimento.

3.2.2. Análise do ambiente interno e externo

A análise do ambiente propõe verificar como se encontra a situação da organização no mercado em que a mesma está inserida. Nesta análise podem-se observar as oportunidades e ameaças que o negócio enfrenta, assim como o entendimento das forças e fraquezas as quais estão sujeita a organização.

De acordo com os proprietários, os rendimentos, a atuação do negócio e os resultados são considerados satisfatórios, onde não há, portanto, uma perspectiva de crescimento da organização, apenas de estabilidade. Além disso, para tentar garantir tal perenidade, a empresa propõe oferecer um atendimento de qualidade aos clientes, bem como a utilização de ingredientes de qualidade para o preparo das refeições e o oferecimento de doces e chás gratuitamente para os consumidores.

A organização é composta por clientes inseridos em um ambiente muito vulnerável às condições temporais de economia, política entre outros aspectos comportamentais. Devido a

essa complexidade de influenciadores e incertezas torna-se necessário à análise interna e externa ao negócio.

a) Ambiente externo

Ao tratar-se da análise do ambiente externo deve-se selecionar e analisar as informações e os agentes que influenciam a organização externamente, ou seja, que não constituem parte dos seus processos. Portanto, através das informações fornecidas pelos proprietários do restaurante, foi possível identificar os pontos referentes ao ambiente externo, que se referem às oportunidades e ameaças, que serão apresentados a seguir no Quadro 03.

Quadro 03 - Análise do ambiente externo

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boa localização; ✓ Fornecedores confiáveis; ✓ Clientes fidelizados; ✓ Bom relacionamento com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existem muitos restaurantes no centro de João Monlevade (concorrentes); ✓ Mercado desaquecido, de modo geral as pessoas têm consumido menos; ✓ Grande aumento recorrente no preço de carnes, frutas e hortaliças; ✓ Inflação; ✓ Altas taxas de tributação; ✓ Crises econômicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Em relação às oportunidades, a organização possui uma boa localização de sua unidade de funcionamento, onde há um grande fluxo de pessoas devido ao comércio e outras organizações nos arredores. Além disso, o estabelecimento se preocupa muito em evitar desperdícios de alimentos, visto que as refeições são produzidas periodicamente ao longo do expediente e suas quantidades definidas de acordo com a demanda. Existem fornecedores que já prestam seus serviços para a organização há muitos anos, onde existe confiabilidade nos serviços por parte dos mesmos. Por fim, existem clientes fidelizados e que são consumidores há muito anos.

No que diz respeito às ameaças, existem muitos restaurantes que se localizam no centro da cidade e próximo ao estabelecimento em questão, o que acaba por gerar uma extensa concorrência no ramo de atuação do negócio. Além disso, o mercado encontra-se desaquecido e muitos dos clientes que frequentavam o estabelecimento já não o frequentam mais devido a condições financeiras. Por fim, o aumento recorrente no preço dos insumos utilizados faz com que haja aumento do preço/redução da margem de lucro. Esse aumento deve-se, principalmente, às altas taxas de inflação, recessão e crise econômica.

b) Ambiente interno

Para a realização da análise do ambiente interno necessita-se identificar aspectos específicos da organização, ou seja, todos os fatores que exercem influência nos processos internos do negócio.

Diante disso, da mesma maneira que foi realizada a coleta de informações para com o ambiente externo, através das informações fornecidas pelos proprietários do restaurante, foi possível identificar os pontos referentes ao ambiente interno ao estabelecimento, no que se refere a oportunidades e ameaças, que serão que serão apresentados a seguir no Quadro 04.

Quadro 04 - Análise do ambiente interno

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preço; ✓ Localização do estabelecimento; ✓ Estabelecimento próprio; ✓ Máquinas de cartão; ✓ Valorização dos funcionários; ✓ Qualidade no sabor e nos produtos; ✓ Qualidade no atendimento ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de planejamento estratégico; ✓ Propagandas; ✓ Internet Wi-fi; ✓ Reuniões; ✓ Software para gestão de processos e controle de estoques; ✓ Sobremesas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Em relação aos pontos fortes, segundo os proprietários, o preço oferecido pelas refeições e a localização do estabelecimento são aspectos constantemente elogiados pelos consumidores. O fato de a organização possuir uma instalação própria para desenvolver suas

atividades permite uma diminuição nos gastos, como por exemplo, o valor que seria utilizado para custear o aluguel do estabelecimento e pode ser investido em outros itens necessários para a organização. Já as máquinas de cartão promovem comodidade à clientela, visto que diversos clientes utilizam desta modalidade de pagamento como critério de escolha do local para realizar a refeição. Além disso, os funcionários possuem anos de atuação na organização, onde os mesmos possuem autonomia para realizar suas atividades, fato que acarreta em refeições de qualidade e com um excelente sabor, juntamente com clientes satisfeitos com o atendimento prestado.

No que diz respeito aos pontos fracos, através da percepção dos proprietários foi possível identificar seis aspectos que necessitam ser melhorados na organização. O primeiro aspecto a ser considerado é a ausência de um planejamento estratégico para a empresa. Como já abordado anteriormente, o planejamento baseia-se no cumprimento do cronograma de atividades diárias referentes ao processo de fornecimento de refeições. Outro ponto a ser trabalhado é a utilização de ferramentas de marketing para aperfeiçoar a maneira como as atividades de divulgação do estabelecimento são realizadas. Além disso, a organização não disponibiliza acesso à internet via sinal Wi-fi para os seus clientes, fato que poderia agregar valor ao serviço oferecido. Outras questões apresentadas foram: a ausência de reuniões fixas entre a gerência e os colaboradores, a não existência de um software para controle de entradas e saídas de itens no estoque e a não comercialização de sobremesas para a clientela, como bolos, tortas, pudins e doces, por exemplo.

3.2.3. Formulação de metas e objetivos

Após a identificação dos diversos fatores internos e externos que exercem influência nas atividades e no desenvolvimento da organização, foi possível a identificação do objetivo geral da empresa. De acordo com os proprietários, as metas e objetivos devem ser traçados de acordo com a qualidade do serviço a ser oferecido, sem anseio por parte dos mesmos pelo crescimento do negócio. A partir disso, o objetivo geral do restaurante identificado foi: *manter-se atuante no mercado, ao oferecer produtos de qualidade a um preço baixo.*

A partir do objetivo desejado pela organização, existem dois aspectos que podem ser trabalhados para auxiliar no alcance do mesmo, visto que, independente da não existência de um anseio pelo crescimento do negócio, ainda torna-se necessário que a empresa possua metas para manter-se perene em sua área de atuação. Um dos pontos a ser trabalhado seria a

redução de custos gerais do negócio, complementado por ações que auxiliem no aumento da receita da organização. A seguir no Quadro 05 encontram-se as metas e objetivos para o negócio.

Quadro 05 - Metas e objetivos para a organização

Metas	Objetivos
Diminuir os custos gerais da organização.	Implantar o controle de qualidade nos processos e rotinas.
	Busca por novos fornecedores com melhores preços dos insumos.
	Implantação de um software para gestão dos processos e controle de itens no estoque
Aumentar a receita da organização.	Inserir no cardápio alguns tipos de sobremesas (bolos, tortas, pudins).
	Investir em publicidade e propaganda, onde será divulgado o cardápio e informações sobre o restaurante.
	Realizar a venda de refeições em pequenas festas fechadas (datas comemorações ou festas de fim de ano, por exemplo).
	Realizar parcerias com empresas e companhias da cidade para o fornecimento de refeições.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A partir da definição das metas e objetivos, torna-se interessante identificar e implementar um plano de ação para realizar cada um dos objetivos. Entretanto, anteriormente a isso, a organização deve também selecionar a estratégia que mais se adeque as suas perspectivas futuras e que auxilie no alcance dos objetivos.

3.2.4. Formulação de estratégia

Na organização em questão, a gestão estratégica ocorre de acordo com a visão dos proprietários em relação às necessidades do negócio, visto que existe apenas um acompanhamento diário das atividades, sem um planejamento efetivo e uma base de dados

sólida. Além disso, a estratégia a ser seguida não está bem definida e os responsáveis gerenciam o negócio de maneira à somente obter os rendimentos mensais, sem buscar, por exemplo, estratégias para a redução de custos ou aumento da eficiência produtiva.

Através de uma análise das estratégias genéricas competitivas apresentadas por Porter (1986) percebe-se que o restaurante não oferece um serviço que seja considerado único pelos clientes e nem possui um produto diferencial se comparado aos seus concorrentes, devido a isso, a estratégia de diferenciação não seria aplicável à organização. Por fim, não há restrição do público a ser atendido pelo negócio, o que impossibilita a utilização da estratégia de enfoque, visto que a mesma propõe o atendimento de um público mais restrito com maior precisão.

A partir disso, a estratégia que mais se aproxima da realidade da organização é a de liderança em custo. O restaurante, mesmo que intuitivamente, desenvolve uma cultura de diminuição dos custos e desperdícios, sem deixar de lado as boas práticas diante dos concorrentes, como por exemplo, uma alimentação saborosa e um bom atendimento a clientela. O cardápio do negócio possui uma variedade média e que atende as necessidades dos clientes sem aumentar relativamente os custos produtivos, além dos preços baixos oferecidos. Por fim, não se deve associar o baixo custo das refeições com menor qualidade, visto que o restaurante possui condições de oferecer ao consumidor um serviço agradável proporcional ao preço cobrado pelo mesmo.

A estratégia de liderança em custo juntamente com um estruturado planejamento estratégico permite que a organização continue perene no mercado. Tal fato origina-se a partir do momento que a organização consegue manter a sua clientela fidelizada, através de um serviço de menor custo e que atenda as exigências dos consumidores. Além disso, o planejamento estratégico permitirá que a organização possa definir objetivos relacionados, por exemplo, a redução de desperdícios, aumento das receitas, e controle de qualidade no processo produtivo, acaba por proporcionar estabilidade econômica para o negócio.

3.2.5. Implementação

A fase de implementação pode ser considerada uma etapa muito extensa, que necessita de muita cooperação de equipe em conjunto com a alta administração. Como o estudo baseia-se em uma proposta de planejamento estratégico, aceitar a sugestão de implantação dos planos

de ação fica a critério da organização. Por isso, não será possível quantificar numericamente os ganhos alcançados pela organização,

A partir disso, com as metas e objetivos devidamente definidos, é necessário criar os planos de ação para a implantação de cada um dos mesmos. Para estruturar tal plano, optou-se pela utilização da 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?

Neste primeiro objetivo, propõe-se implantar o controle de qualidade nos processos e rotinas. O Quadro 06 apresenta a aplicação do 5W2H para o primeiro objetivo.

Quadro 06 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o primeiro objetivo

Meta	Diminuir os custos gerais da organização.
Objetivo	Implantar o controle de qualidade nos processos e rotinas.
Plano de Ação	
What?	Elaborar e aplicar rotinas, bem como realizar manutenção periódica dos equipamentos.
Why?	Aperfeiçoar funções e tempo de processos para reduzir o desperdício de matéria-prima e tempo para realizar as tarefas.
Where?	Organização (Restaurante).
Who?	Proprietários da organização.
When?	2017
How?	Descrição de tarefas e análise de tempos e movimentos.
How	Não é possível realizar medição dos custos neste momento. Somente após

Much?	realização de estimativas de gastos.
-------	--------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Já no segundo objetivo, propõe-se a busca por novos fornecedores com preços de insumos mais atrativos. O Quadro 07 apresenta a aplicação do 5W2H para o segundo objetivo.

Quadro 07 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o segundo objetivo

Meta	Diminuir os custos gerais da organização.
Objetivo	Busca por novos fornecedores com melhores preços dos insumos.
Plano de Ação	
What?	Renegociar valores e solicitar porcentagens de desconto, além de pesquisar e buscar por novos fornecedores.
Why?	Reduzir os custos relacionados à compra de insumos.
Where?	Organização (Restaurante).
Who?	Proprietários da organização.
When?	2017
How?	Realizar levantamento de preços oferecidos por outros fornecedores.
How Much?	Não é possível realizar medição dos custos neste momento. Somente após realização de estimativas de gastos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

No terceiro objetivo, propõe-se implantar o uso de softwares de gestão e para o controle de estoques. No Quadro 08 encontra-se a aplicação do 5W2H para o terceiro objetivo.

Quadro 08 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o terceiro objetivo

Meta	Diminuir os custos gerais da organização.
Objetivo	Implantação de um software para gestão dos processos e controle de itens no estoque.
Plano de Ação	
What?	Implantação de um software que auxilie na gestão dos processos e no controle de

	itens no estoque da organização.
Why?	Auxiliar no controle gerencial e do estoque.
Where?	Organização (Restaurante).
Who?	Proprietários da organização.
When?	2017
How?	Contratação de uma empresa fornecedora de softwares empresariais.
How Much?	Não é possível realizar medição dos custos neste momento. Somente após realização de estimativas de gastos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

No quarto objetivo, propõe-se inserir no cardápio alguns tipos de sobremesas (bolos, tortas, pudins) e voltar a oferecer aos clientes a modalidade de refeição *Prato-Feito*. Apresenta-se no Quadro 09 a aplicação do 5W2H para o quarto objetivo

Quadro 09 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o quarto objetivo

Meta	Diminuir os custos gerais da organização.
Objetivo	Inserir no cardápio alguns tipos de sobremesas (bolos, tortas, pudins).
Plano de Ação	
What?	Comercializar sobremesas no restaurante.
Why?	Constante procura por esse tipo de alimento por parte dos consumidores.
Where?	Organização (Restaurante).
Who?	Proprietários da organização.
When?	2017
How?	Divulgação da inserção das sobremesas no cardápio onde possa ser utilizadas das redes sociais da organização, bem como folhetos ilustrativos dispostos no restaurante.
How Much?	Não é possível realizar medição dos custos neste momento. Somente após realização de estimativas de gastos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

No quinto objetivo, propõe-se investir em publicidade e propaganda, onde será divulgado o cardápio e informações sobre o restaurante com o intuito de atrair novos clientes. Apresenta-se no Quadro 10 a aplicação do 5W2H para o quinto objetivo.

Quadro 10 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o quinto objetivo

Meta	Diminuir os custos gerais da organização.
Objetivo	Investir em publicidade e propaganda, onde será divulgado o cardápio e informações sobre o restaurante.
Plano de Ação	
What?	Plano de Marketing para a divulgação dos produtos.
Why?	Divulgar informações sobre os produtos para atrair novos clientes.
Where?	Organização (Restaurante).
Who?	Proprietários da organização.
When?	2017
How?	Utilizar das redes sociais, do site da organização, panfletos informativos com os cardápios e investir em uma nova placa de identificação para o estabelecimento.
How Much?	Não é possível realizar medição dos custos neste momento. Somente após realização de estimativas de gastos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Já no sexto objetivo, propõe-se realizar a venda de refeições em pequenas festas fechadas (datas comemorativas ou festas de fim de ano, por exemplo). O Quadro 11 apresenta a aplicação do 5W2H para o sexto objetivo.

Quadro 11 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o sexto objetivo

Meta	Diminuir os custos gerais da organização.
Objetivo	Realizar a venda de refeições em pequenas festas fechadas (datas comemorativas ou festas de fim de ano, por exemplo).
Plano de Ação	
What?	Comercializar pacotes de eventos fechados.
Why?	Aumentar a receita.

Where?	Organização (Restaurante).
Who?	Proprietários da organização.
When?	2017
How?	Realizar a divulgação de pacotes especiais e personalizados para o serviço de festas nas redes sociais e no site da organização, além de inserir um banner informativo com essas mesmas informações na entrada da organização.
How Much?	Não é possível realizar medição dos custos neste momento. Somente após realização de estimativas de gastos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Por fim, para o sétimo objetivo propõe-se realizar parcerias com empresas e companhias da cidade para o fornecimento de refeições. O Quadro 12 apresenta a aplicação do 5W2H para o último objetivo.

Quadro 12 - Aplicação da ferramenta 5W2H para o sétimo objetivo

Meta	Diminuir os custos gerais da organização.
Objetivo	Realizar parcerias com empresas e companhias da cidade para o fornecimento de refeições.
Plano de Ação	
What?	Parcerias com empresas e companhias locais.
Why?	Aumentar o número de clientes.
Where?	Organização (Restaurante).
Who?	Proprietários da organização.
When?	2017
How?	Realização de contato via telefone para as principais companhias da cidade que poderiam se interessar pelo serviço, além da utilização de visitas para apresentar as propostas e divulgação dos produtos oferecidos.
How Much?	Não é possível realizar medição dos custos neste momento. Somente após realização de estimativas de gastos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Após a realização da implantação dos objetivos torna-se necessário avaliar se o planejamento foi realmente efetivo e buscar técnicas que permitam controlar as atividades e garantir a continuidade das ações. Torna-se válido ressaltar que mesmo que não haja a implantação do planejamento estratégico é interessante para a organização ter conhecimento sobre o estudo para futuras implantações.

3.2.6. Feedback e controle

Após todas as etapas do desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico, o mesmo finaliza-se quando é dado um feedback aos envolvidos sobre a situação do planejamento implantado, se as metas e as atividades foram cumpridas de acordo com os prazos e se os resultados foram satisfatórios.

A partir disso, sugere-se que o repasse fosse realizado em reuniões semanais com todos os colaboradores presentes. Neste caso, a pessoa responsável pela realização do feedback seria o mesmo indivíduo que acompanharia o desenvolvimento e mensuração das metas, onde pode-se este ser a supervisora do estabelecimento ou até mesmo um novo funcionário contratado exclusivamente para essa função.

Já a função de controle tem por finalidade identificar problemas, falhas e erros que impossibilitem a realização completa e satisfatória das metas e objetivos propostos. Para fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam próximos dos resultados esperados é necessário controlar e acompanhar as atividades desenvolvidas sejam com relação à maneira de execução ou até mesmo prazos.

Para a realização do controle das atividades uma técnica que poderia ser utilizada é criação de indicadores de desempenho para mensurar o cumprimento dos objetivos propostos. No Quadro 13 encontram-se representados os indicadores de desempenho definidos para cada um dos objetivos.

Quadro 13 - Indicadores de desempenho para mensurar o cumprimento dos objetivos

Objetivos	Indicadores
Implantar o controle de qualidade nos processos e rotinas, para reduzir o desperdício de matéria-prima e tempo para realizar as tarefas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quantidade (Quilograma) de alimentos descartados ao final de cada dia de expediente; ✓ Tempo necessário para a realização das

	<p>atividades na cozinha relacionadas ao preparo das refeições;</p> <p>✓ Quantidade (Quilograma) de alimentos descartados devido ao preparo incorreto dos mesmos.</p>
<p>Busca por novos fornecedores com melhores preços dos insumos.</p>	<p>✓ Valor monetário reduzido em compras realizadas com fornecedores;</p> <p>✓ Valor monetário recebido referente a descontos obtidos com os fornecedores.</p>
<p>O uso de softwares de gestão de processos e para o controle de itens no estoque.</p>	<p>✓ Quantidade de insumos descartados devido a prazo de validade vencido.</p>
<p>Inserir no cardápio alguns tipos de sobremesas (bolos, tortas, pudins) e voltar a oferecer aos clientes a modalidade de refeição <i>Prato-Feito</i>.</p>	<p>✓ Quantidade de sobremesas comercializadas diariamente.</p>
<p>Investir em publicidade e propaganda, onde será divulgado o cardápio e informações sobre o restaurante com o intuito de atrair novos clientes.</p>	<p>✓ Quantidade de seguidores, média de curtidas e compartilhamentos das postagens nas redes sociais da organização;</p> <p>✓ Número de acessos ao site.</p>
<p>Realizar a venda de refeições em pequenas festas fechadas (datas comemorações ou festas de fim de ano, por exemplo).</p>	<p>✓ Número de clientes que contrataram esse tipo de serviço;</p> <p>✓ Faturamento obtido com esse serviço.</p>
<p>Realizar parcerias com empresas e companhias da cidade para o fornecimento de refeições.</p>	<p>✓ Número de clientes que contrataram esse tipo de serviço;</p> <p>✓ Faturamento obtido com esse serviço.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Outra sugestão seria a utilização de softwares específicos para o acompanhamento das atividades desenvolvidas no planejamento estratégico. Primeiramente, seria necessário realizar um planejamento da tecnologia da informação para identificar o software que mais atenderia as necessidades do restaurante. A partir disso, realizar uma busca no mercado a fim de encontrar uma tecnologia com melhor custo benefício para a organização.

Um dos softwares disponível no mercado seria o Scopi, que é utilizado para o planejamento e acompanhamento das atividades, onde há integração das estratégias, metas, projetos, processos e pessoas. O Scopi possui a funcionalidade de avisar via e-mail aos responsáveis pelo planejamento o andamento das metas, prazos e datas do projeto e as atividades que são realizadas por cada membro da equipe. De acordo com informações obtidas pela própria página da empresa fornecedora o menor valor encontrado seria o pacote para cinco usuários por R\$250,00 mensais acrescidos de uma taxa opcional de consultoria de implementação do programa.

4. Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo principal o desenvolvimento de uma proposta de planejamento estratégico para um restaurante localizado na região central de João Monlevade - MG. Essa necessidade foi identificada a partir de conversas com os proprietários onde ficou clara a falta do planejamento estratégico na organização. Assim, ficou clara a necessidade da criação de diretrizes para direcionar as atividades e o próprio negócio.

A construção do planejamento decorreu-se a partir do modelo proposto por Kotler (1999) dividido em cinco etapas: declaração da visão e missão do negócio, análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (forças e fraquezas), formulação de metas e objetivos, formulação de estratégia, implementação, feedback e controle.

A metodologia do trabalho constituiu-se através de entrevistas com os proprietários, aplicação de dois questionários estruturados e levantamento bibliográfico coerente com a temática proposta. Os questionários direcionaram-se para os clientes e para os responsáveis pelo estabelecimento, ao ser construído com questões essenciais para coletar informações para o alcance dos objetivos e da questão problema.

Em relação aos objetivos específicos foram propostos quatro aspectos, dentre eles: apresentar o processo de gestão estratégica da organização, identificar a estratégia competitiva utilizada pela empresa, realizar a análise das cinco forças competitivas de Michel Porter

(1986) para a o negócio e elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a organização.

Em relação ao processo de gestão estratégica da organização percebeu-se que a mesma ocorre de acordo com a visão dos proprietários em relação às necessidades do negócio, visto que existe apenas um acompanhamento diário das atividades, sem um planejamento efetivo e uma base de dados sólida. Além disso, a estratégia a ser seguida não está bem definida e os responsáveis gerenciam o negócio de maneira à somente obter os rendimentos mensais, sem buscar, por exemplo, estratégias para a redução de custos ou aumento da eficiência produtiva.

Já a identificação da estratégia competitiva utilizada pelo restaurante decorreu-se através da análise das três estratégias genéricas adotadas por Michel Porter (1986). A estratégia de diferenciação não seria aplicável à organização porque o restaurante não oferece um serviço que seja considerado único pelos clientes. Em uma situação semelhante, também não seria possível à escolha da estratégia de enfoque, visto que não há restrição do público a ser atendido pelo negócio. Diante disso, a estratégia utilizada pela organização seria a de liderança em custo, uma vez que a empresa desenvolve uma cultura de diminuição dos custos e desperdícios.

Já em relação às cinco forças competitivas percebeu-se que a clientela do restaurante pode ser considerada bastante diversificada, onde constitui-se de jovens, adultos e idosos. Os fornecedores dividem-se em quatro tipos: bebidas, alimentos, carnes e verduras, onde possuem poder negociável diferenciado de acordo com o produto oferecido. Em relação aos concorrentes os proprietários não demonstraram preocupação, ao afirmar que não possuem preocupação em relação a este ponto. Já sobre a ameaça de novos produtos por parte de outras organizações, os proprietários abordam que se sentem confiantes devido a considerável quantidade de clientes fidelizados que o negócio possui. Por fim, de acordo com os proprietários, não há rivalidade direta entre os principais concorrentes do estabelecimento em consequência da clientela diferenciada entre ambos.

Na elaboração da proposta de planejamento estratégico, primeiramente definiu-se a missão e a visão da organização de acordo com as perspectivas apresentadas pelos proprietários. Já na etapa de definição das metas e objetivos além da identificação do objetivo geral, foram definidos os propósitos e finalidades do restaurante, a partir de informações coletadas nas entrevistas com os responsáveis pelo estabelecimento. Já na fase de implantação ocorreu à aplicação da ferramenta 5W2H para cada um dos objetivos identificados. Por fim,

sugeriu-se mecanismos para a realização do feedback e indicadores quantitativos para o controle das ações.

Já ao tratar-se sobre a pergunta pesquisa, percebeu-se que a estratégia de liderança em custo juntamente a um planejamento estratégico estruturado, permite que a organização continue perene no mercado. Tal fato origina-se a partir do momento que a organização consegue identificar o propósito de sua existência e qual o principal anseio a ser alcançado, o que possibilita a elaboração de objetivos condizentes com a realidade do negócio. O restaurante não possui o desejo de expandir suas atividades ou atender outro público, mas sim manter sua clientela fidelizada. A partir da redução de custos, a empresa consegue direcionar os valores poupados para investimentos em ações que elevem a satisfação dos consumidores em relação ao serviço prestado. Adiante, algumas dessas ações seriam, por exemplo, treinamentos para os colaboradores e pesquisa de satisfação com os consumidores.

Como um dos fatores limitantes do estudo, pode-se citar a ausência de documentações e informações referentes aos processos estratégicos da organização. Durante todo o desenvolvimento do trabalho, as análises foram realizadas a partir de perspectivas apresentadas pelos proprietários e pelas respostas obtidas através dos questionários. Diante disso, tal fato torna-se um fator limitante a partir do momento que as informações são baseadas apenas nas experiências dos responsáveis pelo negócio, sem uma base de dados sólida para a construção da pesquisa.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a efetiva implementação do planejamento estratégico, bem como a aplicação da ferramenta 5W2H para o alcance das metas e objetivos propostos pela organização.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a efetiva implementação do planejamento estratégico, bem como a aplicação da ferramenta 5W2H para o alcance das metas e objetivos propostos pela organização. A partir dos contatos realizados com os proprietários do empreendimento, percebeu-se o interesse dos mesmos em analisar a proposta desenvolvida após a conclusão do estudo. Entretanto, a organização possui restrições financeiras para o desenvolvimento de um novo projeto, o que acarretaria na implantação do planejamento estratégico apenas em um longo prazo.

5. Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, M. E. E.; SILVA, F. A. C. **Da estratégia competitiva à estratégia de manufatura: Uma abordagem teórica.** Read – Edição 26. Vol. 8, nº 2. Mar-abr 2002.

ALMEIDA, M. I. R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

ALMEIDA, M. I. R. (2001). **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel.** 1 ed. São Paulo, Atlas.

ALMEIDA, M.I.R. (2003) **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com Utilização de Planilha do Excel.** 2 ed., São Paulo, Atlas

ALMEIDA, P. M. G. M. **Auditoria interna: embasamento conceitual e tecnológico.** São Paulo: Atlas, 1999.

ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária - **Enquadramento de Porte da Empresa. Portal ANVISA.** 2015. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Setor+Regulado/Como+Fazer/Porte+de+Empresas/Enquadramento+de+Porte+da+Empresa>. Acesso: 05 de Maio 2017.

AZOULAY, P.; SHANE, S. **Empreendedores, contratos e o fracasso das empresas jovens.** Management Science, v. 47, n. 3, p. 337-358, 2001.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. **Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica.** 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERNDT, A.; COIMBRA, R. (1995). **As organizações como sistemas saudáveis.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p.33-41.

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento, **Porte de empresa,** 2012. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso: 05 de Maio 2017.

BRASILEIRO, A. F.; MORANDI, T. A. **As forças e estratégias de Michael Porter no ramo audiovisual: Estudo de caso de uma produtora de São João DelRei.** Revista Iniciacom - Vol. 6. Nº 1. 2014.

CARVALHO, C. P.; SENNA, N. N. B. **Planejamento estratégico. Estudo de caso no mercado de farmácia de manipulação.** XXXV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza - CE, Brasil. 13 a 16 de outubro de 2015.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** São Paulo. 2 ed. Atlas, 2007.

CHIARA, Márcia de (Ed.). **Indústria alimentícia espera que exportação alimentícia volte a crescer em 2015.** Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,industria-alimenticia-espera-que-exportacao-volte-a-crescer-em-2015-imp-,1633817>>. Acesso: 05 de Maio 2017.

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

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO - CNC. **As Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** Rio de Janeiro, 2000. 56 p.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, M. **Gestão de Serviços – Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 1 ed. 2002.

COSTA, F. J.; PINHEIRO, D. R. C. **Administração estratégica da escola: um novo desafio. Gestão em ação.** [S.I] v.5, n.2, p. 145-156, jul./dez 2002.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. **Porter (1980): estratégias genéricas como determinantes da associação de grupos estratégicos e desempenho organizacional.** *Academy of Management Journal*, v.27, n.3, p.467-488, Sept. 1984.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: 4ed. Campus, 2012.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração.** São Paulo: Pioneira, 1 ed. 1977.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A. **As Micro e Pequenas Empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracteriza-las.** *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.123- 131, out./nov./dez. 1984.

FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas.** São Paulo, Pioneira, 1 ed., 1997.

FERREIRA, M. A. D.; SILVA, M. E.; SOUZA, R; RIGUEIRO, V.; MIRANDA, I. T. P. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas.** *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005.

FIESP. **Confiança das micro e pequenas empresas atinge maior nível em 15 meses,** 2016. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/sincs/noticias/confianca-das-micro-e-pequenas-empresas-atinge-maior-nivel-em-15-meses>>. Acesso em 01 de Maio de 2017.

FIGUEIREDO, L. D. M.; ZAFRA, F. M.; FILHO, E. D.; ZACHI, J. M.; HERRERA, V. E. **Gestão de estoque, análise de portfólio de produtos, projeto de reforma estrutural: Aumento da lucratividade.** XXXIV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba - PR, Brasil. 07 a 10 de outubro de 2014.

FUSCO, J. P. A.; SACOMANO, J. B. **Operações e gestão estratégica da produção.** São Paulo: Arte e Ciência, 1 ed., 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa.** Maringá. Edição do autor, 2000, v.1, 176 p.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI JR., P.; KRÜGER, E. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago. 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GOLDE, R. A. (1986). **Planejamento prático para pequenas empresas.** In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34.

GRAETZ, Fiona. **Pensamento estratégico versus planejamento estratégico: para entender as complementaridades.** Management Decision, v. 40, n. 5, p. 456-462, 2002.

HERACLEOUS, Loizos. **Pensamento Estratégico ou Planejamento Estratégico? Planejamento de longo alcance,** v. 31, n. 3, p. 481- 487, 1998.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Gestão estratégica: uma abordagem integrada.** Houghton Mifflin Company. Boston, 2008. 8th ed. 491 p.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

KIVRAK, S.; ARSLAN, G. **Factors causing construction company failure.** Building Abroad, oct., p. 297-305, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (1993). **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo, 1 ed. Atlas, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTESKI, M. A. **As Micro e Pequenas Empresas no contexto econômico brasileiro.** Revista FAE Business, n. 8, p. 16-18, maio 2004.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório,publicações e**

trabalhos científicos. 4 ed. São Paulo: Atlas 2002.

LEDERER, A. L.; MAHANEY, R. C. **Usando Case Tools no planejamento estratégico do sistema de informações.** Information Systems Management Journal. Pp. 47-52, Fall, 1996.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. **Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho.** Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP - Ano 4, n.1 (out.2011./mar. 2012).

LIU, J. **Falhas de negócios e fatores macroeconômicos no Reino Unido.** Boletim de pesquisa econômica, n. 61, v. 1, 2009.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas.** 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MAGNAGO, P. F.; ECHEVESTE, M. E. **Caracterização de um modelo mínimo para o PDS por meio de uma revisão sistemática de literatura.** Anais do Congresso Brasileiro de Gestão do Desenvolvimento de Produtos 2011. Porto Alegre. Anais CBGDP, 2011.

MAHAMID, I. **Fatores que afetam a falha de negócios do empreiteiro: perspectiva dos empreiteiros.** Engenharia, Construção e Gestão Arquitetônica, v. 19 n. 3, p. 269-285, 2012.

MAROLLI, Gisele. **Desenvolvimento Local: Um Estudo Baseado na Importância das Micro e Pequenas Empresas no município de Pitanga/PR.** Dissertação de Mestrado. Canoinhas, 2011.

MARQUES, C. F. **Estratégia de gestão da produção e operações.** Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012. 144 p.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. D. O. **Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: uma proposta de sistematização.** Gestão & Produção, São Paulo, Dezembro 1998. 298-311.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** Atlas, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. (1986). **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo, Harbra Ltda

MEIRELLES, A. de M. *et al.* **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis, 2000. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

MEYER, C. A. (1997). **Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso.** Caderno de pesquisas em Administração, v.2, nº 5, p. 39-46.

MIGUEL, P. A. C. (Coor.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Outros autores Afonso Fleury, Carlos Henrique Pereira Mello, Davi Noboru Nakano, João Batista Turrioni, Linda Lee Ho, Reinaldo Morabito, Roberto Antônio Martins e Vitória Pureza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 226 p.

MINTZBERG, H. **A queda e o avanço do planejamento estratégico.** Harvard Business Review, v. 72, n. 1, p. 107- 114, 1994.

MINTZBERG, H. (1987). **A criação artesanal da estratégia.** In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. (1998). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro, Campus.

MORY, E. H. Avaliação da pesquisa de feedback. In: JONASSEM, D. (Comp.). **Manual de pesquisa em comunicação e tecnologia educacional.** Mahwah: Lawrence Erlbaum, p. 745-783, 2004.

MOTTA, F. G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas.** Dissertação de Mestrado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

NAKAMURA, M. M. (2000). **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP.** Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso.** In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ.

NASCIMENTO, M. *et al.* **Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, n. 2, p. p. 244-283, 2013.

NETO, A. B. (1997). **A virada dos pequenos.** Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, n. 100, p. 37.

NETO, G. H.; LOURENÇO, P. T. de M.; OLIVEIRA, E. A. de A. Q. **Análise do perfil do empreendedor Joseense para implantação de novos negócios e Desenvolvimento Regional.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, São Paulo, v. 2, n.1, 2006.

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

OLIVEIRA, D. P. R. (1986). **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações.** Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia, Prática – 23^o.** ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R; **Planejamento Estratégico.** 26^a ed, São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações: Conceitos, melhores práticas, visão de futuro.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PANKAJ, Ghemawat. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

POLICASTRO, M. L. (2000). Introdução ao planejamento estratégico. Small Business Administration - Série de Gestão e Planejamento.
<http://www.sbaonline.sba.gov/library/pubs/mp-21.txt> (jan /2001).

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** New York: Free Press, c 1980.

PORTER, M. **Competitive advantage.** New York: Free Press. (Disponível na biblioteca da FEA/USP), 1985.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes – Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 37ª Reimpressão.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 12. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **As Cinco Forças Competitivas que Formulam Estratégia.** Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review. v. 86, n. 1. p. 78-93, Jan. 2008.

Receita Federal, **Simples - Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP)**, 2009. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2004/PergResp2004/pr110a202.html>>. Acesso em 06 de Maio de 2015.

ROYER, R. **As estratégias competitivas genéricas de Porter e o novo paradigma da customização em massa.** XXX ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, SP. Outubro, 2010.

SCRAMIM, F. C. L; BATALHA, M. O. (1997). **Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados.** In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.

SEBRAE, **A evolução das Microempresas e empresas de pequeno porte de 2009 a 2012, 2014.** Disponível em: <www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas> Acesso em 05 de Maio de 2017.

SEBRAE, **Critérios de classificação de empresas: MEI - ME - EPP**, 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 05 de Maio de 2017.

SEBRAE. **Bares e restaurantes: um setor em expansão**, 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 01 de Maio de 2017.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>.

Acesso em 01 de Maio de 2017.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático, casos.** Rio de Janeiro: Reichamann & Affonso Editores, 2004. 178 p.

SILVA, E. **Por que apostamos em gerenciador financeiro para MPEs.** 2013. Disponível em: <<http://blog.nexxera.com/por-que-apostamos-em-gerenciador-financeiro-mpe/>>. Acessado em: 01 de Maio de 2017.

SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F. **Estratégia de Operações: Um estudo na indústria calçadista.** SIMPOI, 2009.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade: Desenvolvimento e Avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 2002. 221 p. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo. 2002.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP.** 2008, 136 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2008.

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

TOLEDO, Geraldo Luciano; QUELOPANA, Eliana Marroquin; POLLERO, Álvaro Castroman. **Estratégias competitivas de internacionalização de empresas. Caso 210 estudo: líder da empresa em pesquisa, desenvolvimento e inovação.** REAd – Special Issue 42, v. 10, n. 6, December 2004.

TURRIONI, J. B., MELLO, C. H. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção.** São Paulo: Campus. ABEPRO, 2011.

WESTWOOD, J. (1991). **O plano de marketing.** São Paulo, Makron Books.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICE I: Questionário aplicado aos proprietários

1. Em relação à política de preços, como você classifica a empresa?
2. São realizadas divulgações de marketing em algum meio de comunicação?
3. Existe na empresa algum software para ajudar no controle financeiro, gerencial ou produtivo, por exemplo?
4. São realizadas reuniões de avaliação e feedback com os colaboradores?
5. Quanto à estrutura da empresa, ela está adequada para atender as necessidades dos clientes?
6. Quais são os pontos fortes e pontos fracos da organização?
7. Quais são as oportunidades e ameaças da organização?
8. A organização utiliza de alguma estratégia competitiva? Se sim, qual?
9. A organização utiliza do planejamento estratégico para desenvolver suas atividades?
10. Quais tipos de produtos são oferecidos pela organização? Estes produtos atendem as expectativas dos clientes?

APÊNDICE II: Questionário aplicado aos clientes

1. Como você considera o atendimento oferecido pelo restaurante?
2. Em sua opinião, o número de funcionários existente para atendimento é suficiente?
4. Em relação aos preços praticados pelo restaurante, como você os considera?
5. Em relação à qualidade dos produtos oferecidos pelo restaurante, como você considera?
6. Em sua opinião, a variedade de produtos servidos é suficiente?
7. Em sua opinião, a opção de usar cartões de débito e de crédito oferecida no restaurante é um diferencial para o estabelecimento?
8. Em sua opinião, como está a higiene do restaurante?
9. Em sua opinião, como você considera a organização do estabelecimento?
10. Em relação ao espaço físico da organização, como você o considera?
11. Em sua opinião, o restaurante está bem localizado?
12. Em sua opinião, como você considera o número de restaurantes existentes na região?
13. Você percebe algum diferencial no restaurante? Se sim, qual?
14. O que você gostaria de encontrar no restaurante, que não encontra atualmente?