

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**MONICA CAROLINE LAMPERT**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**O caso da empresa Restaurante Beira Campo**

SARANDI

2017

**MONICA CAROLINE LAMPERT**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
O caso da empresa Restaurante Beira Campo**

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Clodovi Bortolon.

SARANDI

2017

**MONICA CAROLINE LAMPERT**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
O caso da empresa Restaurante Beira Campo**

Estágio supervisionado aprovado em \_\_de dezembro de 2017, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Clodovi Bortolon.

UPF - Orientador

Prof. Ms.

UPF

Prof. Ms.

UPF

SARANDI

2017

Dedico este trabalho a minha mãe Inês Lampert, por estar sempre presente me guiando com seus ensinamentos e princípios. Ao meu namorado pelo amor, paciência, apoio e incentivo que sempre me foi proporcionado durante esta trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por ter me dado forças para continuar diante das dificuldades que surgiram. Por ter me proporcionado saúde e atendido as minhas preces para que eu conseguisse alcançar este objetivo tão desejado.

Ao meu orientador pelos seus ensinamentos.

A toda minha família, colegas de trabalho que sempre acreditaram e me apoiaram para a realização desta conquista.

A Universidade de Passo Fundo, em especial, à Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, aos professores que contribuíram durante esses quatro anos, em favor do meu aprendizado e a todos os funcionários do Campus Sarandi.

Às amigas construídas neste período e que jamais serão esquecidas.

Muito obrigado a todos.

## RESUMO

LAMPERT, Monica Caroline. **Planejamento Estratégico: Restaurante Beira Campo**. Sarandi. 2017. fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, Sarandi, 2017.

O trabalho visou desenvolver um planejamento estratégico no Restaurante Beira Campo, assim foi elaborado através do referencial teórico com conceitos sobre administração estratégica, planejamento estratégico, escolas do planejamento e diagnóstico estratégico. A metodologia utilizada na realização do estudo foi entrevista, com o gestor, fornecedor, funcionários e clientes. A partir das entrevistas, foi possível identificar as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo, bem como os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno. Posteriormente, elaborou-se a missão, visão, valores, objetivos e um plano de ação para a empresa, a partir dos indicadores de pontos fracos, ameaças e aproveitamento de oportunidades, com o objetivo de propor estratégias que melhorem a competitividade da empresa, a fim de que o Restaurante possa crescer mais, atingido a lucratividade desejada e ganhando vantagem competitiva. O resultado proposto no trabalho em grande parte foi atendido, nesse sentido todos os esforços levaram a efeito decisões estratégicas necessárias para o bom desempenho da empresa estudada.

**Palavras chave:** Planejamento Estratégico, Plano de ação, Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

LAMPERT, Monica Caroline. **Strategic Planning: Beira Campo Restaurant**. Sarandi. 2017. fls. *Supervised Internship (Administration Course)*. UPF, Sarandi, 2017.

The work aimed at developing a strategic planning in the Beira Campo Restaurant, thus was elaborated through the theoretical reference with concepts about strategic administration, strategic planning, schools of strategic planning and diagnosis. The methodology used in the study was interviews with the manager, supplier, employees and clients. From the interviews, it was possible to identify the opportunities and threats present in the external environment, as well as the strengths and weaknesses of the internal environment. Subsequently, the mission, vision, values, objectives and a plan of action for the company were elaborated, based on the indicators of weaknesses, threats and use of opportunities, with the objective of proposing strategies that improve the company's competitiveness, so that the Restaurant can grow more, achieve the desired profitability and gain competitive advantage. The result proposed in the work was largely met, in this sense all efforts make the strategic decisions necessary for the good performance of the company studied.

**Keywords:** *Strategic Planning, Action Plan, Competitive Advantage.*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Plano de ação.....	31
Quadro 2 - Matriz SWOT (Variáveis Externas).....	57
Quadro 3 - Matriz SWOT (Variáveis Internas).....	58
Quadro 4 - Postura estratégica encontrada.....	59
Quadro 5 - O quadro refere-se ao plano de ação para reduzir custos na empresa.....	60
Quadro 6 - Refere-se ao plano de ação para analisar a viabilidade de instalar um software para o controle de fluxo de caixa.....	61
Quadro 7 - O quadro refere-se ao plano de ação para controlar as finanças da empresa.....	61
Quadro 8 - O quadro refere-se ao plano de ação para realizar planejamento estratégico.....	62
Quadro 9 - O quadro refere-se ao plano de ação para melhorar a organização interna da empresa.....	62
Quadro 10 - O quadro refere-se ao plano de ação para aumentar a divulgação do restaurante.....	63
Quadro 11 - O quadro refere-se ao plano de ação para a reforma da fachada.....	63
Quadro 12 - O quadro refere-se ao plano de ação para melhorar a iluminação do ambiente da empresa.....	64
Quadro 13 - O quadro refere-se ao plano de ação para melhorar a climatização do ambiente da empresa.....	64
Quadro 14 - O quadro refere-se ao plano de ação para otimizar o layout da empresa.....	65
Quadro 15 - O quadro refere-se ao plano de ação para evitar desperdícios na empresa.....	65
Quadro 16 - O quadro refere-se ao plano de ação para analisar a viabilidade de fazer promoções.....	66
Quadro 17 - O quadro refere-se ao plano de ação para disponibilizar internet Wi-Fi para os clientes.....	66
Quadro 18 - O quadro refere-se ao plano de ação para disponibilizar uniforme adequado.....	67
Quadro 19 - O quadro refere-se ao plano de ação para realizar treinamento.....	67

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de planejamento estratégico.....	23
Figura 2 - Matriz SWOT.....	28
Figura 3 – Fórmula de Barbeta.....	35
Figura 4 – Fachada da empresa estudada.....	37

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero.....	43
Gráfico 2 – Idade.....	43
Gráfico 3 – Escolaridade.....	44
Gráfico 4 – Estado civil.....	44
Gráfico 5 – Quantidade de filhos.....	45
Gráfico 6 – Renda mensal.....	45
Gráfico 7 – Há quanto tempo você é cliente da empresa.....	46
Gráfico 8 – Você considera o número de restaurantes existentes na região.....	46
Gráfico 9 – Quanto ao atendimento.....	47
Gráfico 10 – Quanto ao preço.....	47
Gráfico 11 – Quanto as condições de pagamento.....	48
Gráfico 12 – Quanto a qualidade dos produtos.....	48
Gráfico 13 – Quanto a variedade de produtos.....	49
Gráfico 14 – Quanto as promoções.....	49
Gráfico 15 – Quanto a localização.....	50
Gráfico 16 – Quanto ao estacionamento.....	50
Gráfico 17 – Quanto ao tempo de espera.....	51
Gráfico 18 – Quanto a fachada.....	51
Gráfico 19 – Quanto a organização.....	52
Gráfico 20 – Quanto a limpeza.....	52
Gráfico 21 – Quanto a climatização.....	53
Gráfico 22 – Quanto a iluminação.....	53
Gráfico 23 – Quanto ao uso de uniformes.....	54

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>17</b>
2.1	ESTRATÉGIA	17
<b>2.1.1</b>	<b>Conceito de estratégia</b>	<b>17</b>
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	18
2.3	VANTAGEM COMPETITIVA	18
2.4	ESCOLAS DA ESTRATÉGIA	19
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
<b>2.5.1</b>	<b>Conceito de planejamento estratégico</b>	<b>22</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Tipos de planejamento</b>	<b>23</b>
2.5.2.1	<i>Planejamento Estratégico</i>	23
2.5.2.2	<i>Planejamento Tático</i>	24
2.5.2.3	<i>Planejamento Operacional</i>	24
2.6	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	24
<b>2.6.1</b>	<b>Ambiente Interno</b>	<b>25</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Ambiente Externo</b>	<b>25</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Visão</b>	<b>26</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Missão</b>	<b>27</b>
<b>2.6.5</b>	<b>Valores</b>	<b>27</b>
<b>2.6.6</b>	<b>Análise dos concorrentes</b>	<b>27</b>
<b>2.6.7</b>	<b>Análise SWOT</b>	<b>28</b>
2.7	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAS	28
2.8	PLANO DE AÇÃO	31
<b>3.0</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>32</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	33
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA	34
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	34
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	35
<b>4.0</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>37</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA RESTAURANTE BEIRA CAMPO	37
4.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR	38
4.3	ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS FUNCIONÁRIOS	39
4.4	ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADA COM O FORNECEDORES	41
4.5	ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS CLIENTES	42
<b>4.5.1</b>	<b>Análise Dos Gráficos</b>	<b>43</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Análise da satisfação dos clientes</b>	<b>46</b>
4.6	PROPOSTA DE PLANEJAMENTO	54
<b>4.6.1</b>	<b>Negócio</b>	<b>54</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Visão</b>	<b>54</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Missão</b>	<b>55</b>
<b>4.6.4</b>	<b>Princípios/Valores</b>	<b>55</b>

4.7	ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA	55
4.8	ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA	56
4.9	MATRIZ SWOT	57
<b>4.9.1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>59</b>
4.10	PLANO DE AÇÃO	60
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>69</b>
	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>70</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário cada vez mais competitivo faz-se a possibilidade de inovar, buscar estar preparado para as mudanças em torno do ambiente de negócios. Buscar um diferencial para se destacar em frente à concorrência, procurar estar bem informado e possuir conhecimento na tomada de decisões é imprescindível para alcançar sucesso. Também é preciso ter uma visão mais global, através de informações a respeito do negócio em que a empresa está inserida, pois nos dias atuais é necessário se antecipar a um futuro cada vez mais imprevisível.

Segundo Aaker, David A (2012, p.2), “Atualmente, desenvolver e implementar estratégias é muito diferente do que era há poucas décadas, quando os ambientes de negócios eram mais estáveis e mais simples”. Hoje, todos os mercados podem ser descritos como dinâmicos. Como resultado, as empresas precisam se adaptar às estratégias a fim de permanecerem relevantes. É um momento desafiador, mas emocionante, cheio de oportunidades e ameaças.

Para elaborar melhor tais estratégias se faz necessário conhecer a evolução do setor de serviços, que historicamente vem crescendo ao longo dos anos. O setor de alimentação teve gradativas mudanças, os métodos de conservação de alimentos ao longo da história da alimentação da humanidade acompanharam e permitiram o desenvolvimento do homem. Foi devido ao desenvolvimento da preservação dos alimentos ao longo da história que o homem atingiu o nível tecnológico de hoje. A humanidade chegou até aqui devido ao processamento dos alimentos. A primeira necessidade do homem foi a de se alimentar e por isso procurou meios de prolongar a vida útil dos alimentos. Hoje, a indústria de alimentos recorre a todos os meios tecnológicos para facilitar a vida do homem (alimentação fora do lar, s.d.)

Assim a tecnologia tem influenciado através de diversas possibilidades existentes para os empreendedores por meio do oferecimento de novos produtos e serviços diferentes, mais sofisticados a um preço acessível. Além de produtos, há várias ferramentas que podem ser utilizadas para fazer a divulgação da empresa e alavancar mais as vendas no mercado.

Mesmo com a crise econômica o setor de alimentação continua a crescer, segundo a FORBES no Brasil a alimentação fora do lar representa 33% dos gastos com alimentos e bebidas e ainda há espaço para crescer. Isso explica o fato de as classes A e B consumirem mais fora do lar e apresentarem expectativas elevadas. À medida que houver mais renda

disponível nas classes C, D, E, o setor crescerá mais. O que significa que este é um setor que está em expansão e como a alimentação é primordial para a população, é um setor que pouco sofrerá com a crise econômica. (FORBES, s.d.)

A cultura, crença e religião influenciam diretamente a escolha dos alimentos diários. Desse modo observa-se como está variável está ligada ao fato de que a alimentação abrange um grande leque de opções, onde pode se optar por focar em atender apenas um público específico ou produzir de forma com que a variedade possa contentar diferentes públicos.

A procura por alimentos mais saudáveis vem crescendo, os clientes procuram lugares que ofereçam comida mais caseira e nutritiva, por falta de tempo para preparar as refeições as pessoas optam por almoçar fora, no entanto, a maioria dos clientes querem variedade de alimentos, ou seja, as pessoas têm pagado mais caro por uma comida mais nutritiva e de qualidade. Os clientes estão cada vez mais exigentes, pois a variedade de opções disponíveis no mercado faz com eles usem diversos critérios para tomar as decisões. (Zero hora, s.d.)

De modo igual para manter a qualidade dos produtos oferecidos se faz necessário escolher onde comprar estes produtos que serão apresentados aos clientes, quando se trata de comprar se leva em conta vários critérios, os fornecedores precisam atender a todos esses critérios, para que desse modo os clientes se sintam satisfeitos com o que é ofertado.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O presente trabalho procurou demonstrar a importância do planejamento estratégico, para que assim a empresa possa encontrar uma vantagem competitiva, permitindo a mesma alavancar a competitividade e se atualizar mediante as novas realidades. A organização analisada foi um restaurante caracterizado como microempresa.

O restaurante é uma microempresa, do comércio, familiar, atua há trinta anos no mercado, empregam três funcionários. Está situado nas margens da BR 386 km 137 na cidade de Sarandi RS. Atua no setor de alimentação, e não possui um planejamento estratégico. Tudo é feito pelo gestor que usa da intuição para gerenciar a empresa, por se tratar de uma microempresa familiar as decisões são tomadas na informalidade e geralmente são a curto prazo.

Diante disso há falta de clareza para entender melhor a situação, o gestor não tem controle sobre as suas operações. Há muita incerteza no ambiente de negócios e posteriormente a empresa fica estagnada podendo ser facilmente engolida pela concorrência.

As decisões que são tomadas na incerteza geram aumento de custos e desperdício de tempo em que o gestor poderia se dedicar a outras questões referentes ao crescimento da empresa.

O ambiente mercadológico é altamente competitivo, com evidentes disputas, o planejamento estratégico serve como uma ferramenta que possibilita ao gestor nortear a sua organização através de uma análise interna e externa do ambiente em que a organização está inserida. Por isso, é importante saber como a empresa pode evoluir e até onde pode se chegar.

Dessa forma se faz a seguinte pergunta como problema de pesquisa: **Como constatar um diferencial competitivo para a empresa?**

Segundo Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças (2007, p.5) “O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”.

Diante disto o planejamento estratégico beneficiou a empresa no sentido de que o gestor tem agora informações relevantes para poder tomar decisões em relação aos investimentos no que tange a satisfação dos seus clientes no restaurante. Por meio de um planejamento estratégico pode-se tomar decisões mais fundamentadas que levem a empresa a ganhar novos mercados, que possibilitem o crescimento e a melhoria de suas funções no setor em que está inserida.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico para a empresa inserida no setor de serviços em alimentação.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.
- Elaborar missão e visão.
- Propor ações estratégicas que proporcionem a empresa alcançar seus objetivos e assim tornar-se mais competitiva.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo dedica-se à apresentação de revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico, e está organizado da seguinte maneira: primeiramente os conceitos de estratégia sob a visão de diversos autores, por conseguinte abordados os conceitos de administração estratégica e apresentadas as dez escolas de estratégia e então, apresentado o conceito de planejamento estratégico. Por fim apresentado o diagnóstico estratégico, o ambiente interno e externo, visão, missão, e valores, análise dos concorrentes, estratégias empresariais, e o plano de ação.

### **2.1 ESTRATÉGIA**

Conceitos de estratégia na visão de alguns autores, onde pode-se observar que o mesmo tem uma visão semelhante do conceito de estratégia que se relaciona a finalidade de vantagem competitiva.

#### **2.1.1 Conceito de estratégia**

Segundo BARNEY (2011) estratégia é a forma com que a empresa obtém uma vantagem competitiva. A melhor estratégia é aquela que gera tais vantagens, e entende-se como competição a forma com que cada setor tende a evoluir e como cada organização pode gerar lucros.

De acordo com Kluyver e Li (2010, p.01) “Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participarem, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para os acionistas e para o cliente”.

Segundo Mintzberg *et al.* (2010), as estratégias são divididas em várias etapas do processo administrativo. As organizações podem extrair a partir de padrões do passado, planos para o futuro assim como analisar em que momento suas pretensões foram atendidas. Também pode ser feita uma estratégia a curto prazo, para solucionar uma questão mais urgente.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Com base nos conceitos, pode-se compreender melhor como funciona a administração estratégica e suas vantagens.

A administração estratégica é definida como o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente. Sendo assim, o processo contínuo de administração estratégica inicia-se fora da organização e desdobra-se dentro dela. O processo circular começa na primeira etapa, segue até a última e, então, volta para a primeira. (CERTO, 2005),

O propósito da administração estratégica é assegurar que a empresa como um todo se integre apropriadamente a seu ambiente operacional externo. Os ambientes nas organizações mudam constantemente, assim a empresa deve-se transformar de maneira adequada para garantir que suas metas possam ser alcançadas. (WRIGHT et al., 2000).

Segundo Certo et al. (2005, p.3) o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análise e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que a empresa possa escolher a estratégia mais adequada, se for escolhida corretamente a estratégia deve gerar vantagem competitiva.

## 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Entre um dos benefícios que podem ser adquiridos pela organização caso ela por em prática os princípios da administração estratégica é a vantagem competitiva, pois através dela a empresa pode aumentar seus lucros, e o comprometimento dos colaboradores com a realização das metas da organização em longo prazo. Quando os colaboradores participam da definição das metas e das estratégias para atingir objetivos, o comprometimento com a organização é maior (CERTO *et al.*, 2005).

Para ganhar vantagem competitiva sobre um concorrente as organizações tentam compreender as necessidades de seus clientes e tentam oferecer produtos e serviços que atendam as essas demandas. A empresa que propor a melhor ideia levará vantagem sobre o concorrente (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Barney (2011 p.10) uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos por um cliente que compra produtos de uma empresa

e o custo econômico total desses produtos e serviços. Portanto o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar.

## 2.4 ESCOLAS DA ESTRATÉGIA

Segundo Mintzberg *et al.* (2010), dez escolas surgiram da formulação de estratégias, a seguir são apresentados o conceito de cada uma delas.

### **a) Escola do Design**

A escola do design representa a visão mais influente no processo de formação da estratégia, apresenta os primeiros passos para formulação de estratégias nas empresas e por isso, é a escola mais utilizada por professores, consultores e planejadores em todo o mundo com a famosa noção de SWOT. “A estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente” (Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh e Porter no livro-texto de Harvard, 1982:164). "Estabelecer adequação" é o lema da escola do design. Nessa escola nasce o modelo SWOT, do autor Andrews, mostrando os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente que servirá de base para o planejamento estratégico (apud MINTZBERG *et al.*, 2010).

### **b) Escola do Planejamento**

Conforme (MINTZBERG *et al.*, 2010) as mensagens centrais da escola de planejamento tinham na sua base o ensino da administração com a prática empresarial e governamental: procedimento formal, treinamento formal, análise formal, muitos números. A aparição da “administração estratégica” como campo oficial para cursos e conferências coroava toda essa atividade.

Na verdade, a escola do planejamento originou-se ao mesmo tempo que a escola do design: seu livro mais influente foi *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, publicado em 1965, o mesmo ano da publicação do livro do grupo Harvard. Mas os destinos desta escola seguiram um caminho bem diferente.

Pode se perceber que os objetivos e a estratégia são dois conceitos que ficam separados nesta escola, primeiro se define aonde se quer chegar e depois se traça um caminho para alcançar a meta. A estratégia é criada de forma incorporada a programas de ação e mecanismos claros de controles de resultados. É um processo altamente controlado utilizando do mesmo modelo da escola do design, o modelo SWOT, mas sendo executada de um modo altamente formal e com as estratégias do processo prontas.

### **c) Escola do Posicionamento**

A escola do posicionamento direciona a ênfase na estratégia em si. É utilizado o mesmo modelo das escolas do design e planejamento, o modelo SWOT. A Escola do Posicionamento tem como foco principal selecionar as posições de mercado. Compartilha características como o processo controlado e formal das duas escolas anteriores, mas se preocupa com o modelo estratégico. (Apud MINTZBERG *et al.*, 2010).

### **d) Escola Empreendedora**

A escola empreendedora tem como foco o executivo que é o líder do processo estratégico responsável por passar uma imagem forte e por conseguinte levar para o restante de sua equipe as estratégias que se tornaram as novas metas da organização no ramo de negócio. Desse modo o empreendedor consegue focar seus objetivos nas oportunidades deixando os problemas em segundo plano. De acordo com Chiavenato (2004, p. 600), “O conceito fundamental é uma visão: a representação mental de estratégia que existe na cabeça do líder principal. A visão serve como inspiração e também com senso ou ideia-guia daquilo que precisa ser feito”.

### **e) Escola Cognitiva**

Essa escola procura estudar o comportamento do gestor durante a criação da estratégia, tenta entender quais as ações que influenciam o mesmo a tomar certas decisões. Ela realça a ocorrência de um processo de raciocínio na mente da pessoa que formula a estratégia, e estas estratégias surgem de diversas formas como de conceitos, de esquemas e estruturas, moldando o aspecto de como as pessoas trabalham com as informações

provenientes do ambiente. (MINTZBERG *et al.*, 2010).

#### **f) Escola do Aprendizado**

A escola do aprendizado possui uma abordagem bem mais complexa e ampla, descrevendo o ambiente externo, que assim como o interno devem ser meticulosamente analisados, por isso se tornam complexos, portanto o processo de formulação da estratégia deve ser influenciado pelo aprendizado adquirido ao longo do tempo. Conforme a escola do aprendizado e as organizações compreendem seu comportamento do ambiente em que estão inseridas, as organizações devem agir para depois analisar o que realmente funciona, e então reter apenas o que é importante (CHIAVENATO, 2004).

#### **g) Escola do Poder**

A Escola de Poder entende que a formulação de estratégia é um processo que recebe influências de poder e da política. Retrata o conceito do poder micro e do poder macro. No poder micro, o processo de decisão é realizado por meio de negociações e concessões entre pessoas ou grupos, o que interfere na formulação da estratégia. No poder macro ocorre uma dependência da organização com o ambiente, em razão de que as empresas necessitam do contato com fornecedores e compradores e também disputar espaço com a concorrência (MINTZBERG *et al.*, 2010).

#### **h) Escola Cultural**

A Escola Cultural se conceitua na perspectiva de que a formulação das estratégias é influenciada pela força social da cultura. Esta escola sustenta que as crenças e as interpretações dos integrantes da organização influenciam e também servem de base para a formulação das estratégias, assim sendo que as crenças desenvolvidas pelas pessoas podem ser adquiridas por meio de um sistema de socialização ou de aculturação (MINTZBERG *et al.*, 2010).

#### **i) Escola Ambiental**

A Escola Ambiental teve origem a partir da teoria da contingência, na qual descreve as relações entre certas dimensões que havia no ambiente e as qualidades essenciais da organização. Refere-se a utilizar como exemplo que quanto mais constante estiver o ambiente externo, melhor será para a estrutura interna da empresa. Para a escola ambiental, o ambiente externo influencia na formação do processo de estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2010).

#### **j) Escola da Configuração**

Esta escola inicia-se da ideia de que cada organização possui o seu momento e o seu lugar para formar a dinâmica de suas ações. A Escola da Configuração compreende que as organizações passam por estados de estabilidade e, após, por estados de ruptura, sendo configuração e transformação. A essência desta escola parte do conceito da transformação de um estado para outro prevalecendo o agrupamento de ideias mais claras e precisas. (MINTZBERG *et al.*, 2010).

### **2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Neste capítulo foi abordado o conceito de planejamento estratégico assim como os tipos de planejamento estratégico que estão divididos em planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

#### **2.5.1 Conceito de planejamento estratégico**

O planejamento estratégico abrange a organização como um todo, envolve os objetivos e estratégias de longo prazo e constitui o ponto de partida para planos táticos e operacionais. Para executar um planejamento estratégico é necessário realizar uma análise do ambiente externo que envolve aspectos do macro ambiente, assim como o ambiente interno que envolve aspectos do microambiente (CHIAVENATO,2007).

Para Kotler (2011, p.71), “é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados mutantes”. O mesmo autor ainda afirma que o planejamento estratégico auxilia a modelar os negócios da empresa visando crescimento e lucro. Já Chiavenato (2007) afirma

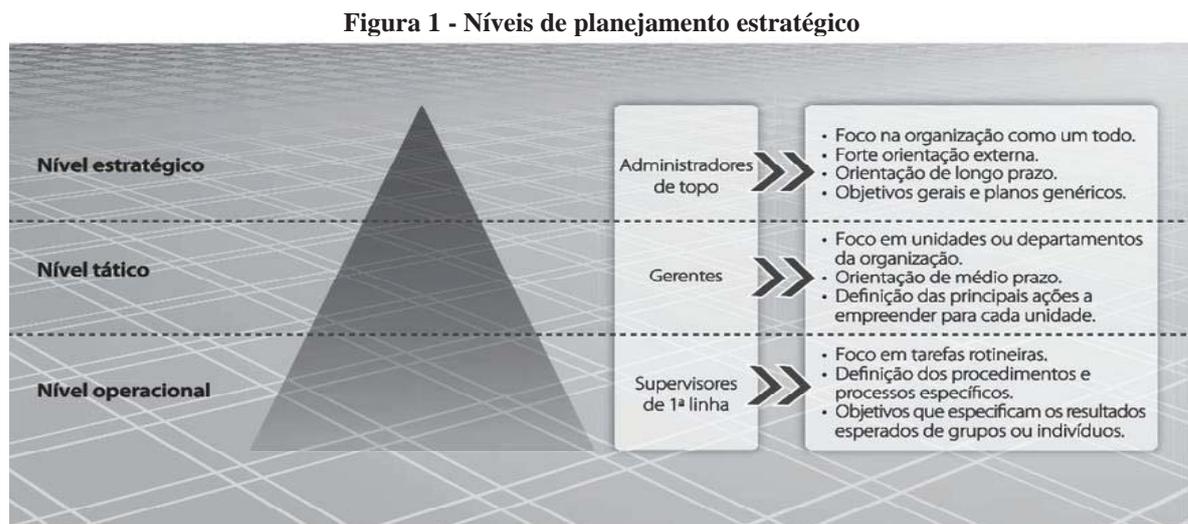
que o planejamento estratégico é um conjunto de tomada de decisões sobre empreendimentos da organização que atingem a empresa por longos períodos futuros.

No entanto, há autores que descrevem o planejamento de forma mais técnica;

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN, 2013, p.137).

## 2.5.2 Tipos de Planejamento

De acordo com Nogueira (2014, p.12), o planejamento pode ser de diferentes tipos que caracterizam o grau de abrangência. Como o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Conforme mostra a figura a seguir:



Fonte: Nogueira (2014).

### 2.5.2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um método administrativo que possui a base metodológica para definir qual o melhor caminho a ser escolhido pela empresa, buscando melhorar a interação com os fatores externos não controláveis e atuar de maneira diferenciada e inovadora (OLIVEIRA, 2007, p. 17). Os responsáveis pela aplicação desse método são em geral os níveis mais elevados da empresa, que formulam os objetivos a serem seguidos e executados, de modo que as condições externas e internas e a evolução da empresa devam ser levadas em conta (OLIVEIRA, 2007).

### *2.5.2.2 Planejamento Tático*

O planejamento tático procura desenvolver uma área em específico e não toda a empresa (OLIVEIRA, 2007, p. 18). Sendo assim, quem desenvolve este tipo de planejamento são os níveis organizacionais intermediários, são os responsáveis por utilizar os recursos disponíveis de maneira eficiente para a realização dos objetivos, os quais foram fixados por meio de uma estratégia previamente determinada e orientados para obter resultados na empresa. Esse planejamento é projetado em médio prazo e também envolve cada departamento que está relacionado com as atividades internas da empresa.

### *2.5.2.3 Planejamento Operacional*

O planejamento operacional aborda procedimentos formais requeridos nos níveis de execução operacional da organização. Assim quem elabora os planos de ação ou operacionais são os níveis organizacionais inferiores e seu foco básico consiste nas atividades do dia a dia da empresa. São planos de curto prazo e podem ser adaptáveis as circunstâncias que se apresentarem. Geralmente executados pelos supervisores de primeira linha (OLIVEIRA, 2007).

## 2.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Fornece um embasamento teórico, com as informações relevantes para a tomada de decisão.

Segundo Costa (2006), o diagnóstico estratégico é um processo bem estruturado e tem como objetivo analisar as estratégias pretendidas para a empresa no que se refere aos objetivos em relação ao seu futuro. Além disso, o diagnóstico estratégico também analisa se as estratégias adotadas estão apresentando os resultados esperados.

De acordo com Oliveira (2007), o diagnóstico estratégico está relacionado com a primeira fase do processo do planejamento estratégico, ele procura entender qual a situação real onde a empresa se encontra, no que se refere aos aspectos internos e externos da mesma. O diagnóstico relaciona-se a uma análise estratégica que apresenta algumas premissas, as quais estão citadas a seguir:

- Analisar o ambiente e as variáveis importantes em que a empresa está inserida.
- Aproveitar as oportunidades encontradas nesse ambiente e evitar as ameaças.
- É importante para a empresa conhecer seus pontos fortes e fracos.
- A análise interna e externa deverá ser feita de forma integrada, constante e acumulativa.

### 2.6.1 Ambiente Interno

O ambiente interno diz respeito à análise interna da organização, aqui podem ser identificados os pontos fortes e fracos da mesma.

Para Aaker (2007), entender uma organização em profundidade é a intenção da análise interna. O objetivo da análise interna é identificar os pontos fortes e pontos fracos da organização e, logo após, desenvolver estratégias que possibilitam ampliar os pontos fortes e/ou corrigir os pontos fracos.

Do mesmo modo, Oliveira (2007), descreve a análise interna como forma de identificar as deficiências e as qualidades da organização que está sendo estudada, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização. Sendo que Oliveira (2007, p.68), define os pontos fortes e pontos fracos da seguinte forma:

- **Ponto forte:** são variáveis internas controláveis que proporcionam uma condição favorável a empresa e representam uma vantagem no ambiente empresarial.
- **O ponto fraco:** são variáveis internas controláveis e inadequadas da empresa que representam uma desvantagem no ambiente empresarial.

### 2.6.2 Ambiente Externo

No ambiente externo, é possível identificar as oportunidades e ameaças da organização, conforme os autores pesquisados, a análise externa envolve um diagnóstico dos fatores externos que mais influenciam as atividades da organização.

Oliveira (2007) afirma que a análise externa explora a relação que existe entre a empresa e o ambiente externo no que se refere a oportunidades e ameaças. Assim conceitua oportunidades e ameaças como sendo:

- **Oportunidades:** São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de

usufruí-las.

- **Ameaças:** São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Da mesma forma, Hitt *et al.* (2008) afirma que é de suma importância estudar o ambiente externo e apontar as oportunidades e as ameaças que a organização possui, assim conceitua a oportunidade e ameaça como sendo:

- **Oportunidade:** quando a oportunidade é estrategicamente percebida pela empresa ela pode buscar uma vantagem competitiva.
- **Ameaça:** é uma força do ambiente que pode dificultar ou até mesmo impedir uma organização em conseguir competitividade estratégica.

O ambiente macroeconômico é muito amplo e se divide em várias sessões, conforme a visão de Wright *et al.* (2000), destacam-se algumas informações sobre as forças ambientais que interferem nos fatores externos de uma organização:

- **Forças político-legais:** São legislações, sentenças judiciais e também decisões que são tomadas por diversas comissões em cada nível de governo. O sistema político- legal pode influenciar tanto o comércio quanto o padrão de vida das pessoas.
- **Forças econômicas:** As forças econômicas também causam grandes impactos nos negócios. Como exemplo o impacto causado pelo aumento ou pela diminuição do produto interno bruto, bem como as altas e baixas nas taxas de juros, na inflação e no preço do dólar.
- **Forças tecnológicas:** Essas forças podem trazer oportunidades ou ameaças para as organizações e englobam melhorias e inovações científicas. Para muitas organizações, as mudanças e avanços tecnológicos oferecem oportunidades e melhoria nos processos, já para outras, podem se tornar uma ameaça e às vezes são capazes até mesmo de destruir a empresa.
- **Forças sociais:** As forças sociais são as tradições, os valores, as tendências sociais e também expectativas que as pessoas têm em relação às organizações. As tradições em datas comemorativas, por exemplo, podem trazer oportunidades para as empresas venderem mais seus produtos e serviços.

### 2.6.3 Visão

A visão pode ser conceituada como uma meta onde a organização pretende alcançar, sendo que todos os colaboradores da empresa devem apoiar (Lobato et al, 2006). De acordo com Oliveira (2007, p.65), “visão é conceituada como limites que os proprietários e principais

executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Segundo, Oliveira (2007) existem algumas perguntas que devem ser feitas e que ajudam na orientação da organização na formulação da visão:

- a) O que desejamos ser?
- b) Qual é a força que nos impulsiona?
- c) Quais são os valores básicos da nossa empresa?
- d) O que fazemos de melhor e que nos diferencia dos concorrentes?
- e) Quem estaremos atendendo?

#### **2.6.4 Missão**

Segundo Oliveira (2007, p.107), “Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”. Oliveira (2007) ainda enfatiza que para a realização da missão, a empresa deve procurar responder as seguintes perguntas básicas: Onde se deseja chegar com a organização? Quais necessidades do mercado a organização deseja atender?

Segundo Hitt et al. (2008, p. 18), a missão trata de qual o negócio que a organização deseja concorrer e quais os clientes que ela deseja atender. A missão de uma empresa é definida como o seu propósito ao longo prazo, missões definem tanto o que a empresa quer alcançar em longo prazo, quanto o que quer evitar.

#### **2.6.5 Valores**

Os valores são aqueles elementos em que os membros da organização como um todo são conduzidos. São os norteadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado. São elementos nos quais os membros da organização acreditam piamente (PEREIRA, 2010).

#### **2.6.6 Análise dos Concorrentes**

De acordo com Aaker (2007), para realizar uma análise de concorrentes, inicialmente,

deve-se identificar os concorrentes atuais e potenciais. Há alguns pontos do concorrente que precisam ser analisados para que se possa desenvolver uma estratégia, como o desempenho, imagem, objetivos, estratégia atual e passada, cultura, estrutura de custo, pontos fortes e pontos fracos. Portanto, para que seja desenvolvida uma estratégia, o foco principal deve buscar sempre explorar um ponto fraco do concorrente ou superar um ponto forte.

### 2.6.7 Análise SWOT

Analisar o ambiente interno e externo, e identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, encontra-se variáveis que servem de referência para o plano de ação.

De acordo com Lobato *et al.* (2006, p.67), “SWOT é a sigla de *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças)”. Sendo assim, a matriz SWOT tem como objetivo fazer uma relação das oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo com os pontos fortes e fracos identificados no ambiente interno da empresa.

Figura 2 - Matriz SWOT

SWOT	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	<b>PONTOS FORTES:</b> - Ponto Forte 1 - Ponto Forte 2 - Ponto Forte 3 - Ponto Forte N	<b>PONTOS FRACOS:</b> - Ponto Fraco 1 - Ponto Fraco 2 - Ponto Fraco 3 - Ponto Fraco N
	<b>OPORTUNIDADES:</b> - Oportunidade 1 - Oportunidade 2 - Oportunidade 3 - Oportunidade N	<b>AMEAÇAS</b> - Ameaça 1 - Ameaça 2 - Ameaça 3 - Ameaça N
Externos (Ambiente)		

Fonte (Portal Administração, s.d.)

## 2.7 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAS

Segundo Oliveira (2007, p.187), “As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento”.

a) Estratégia de Sobrevivência:

De acordo com Oliveira (2007) no momento em que a empresa adota a estratégia de sobrevivência, o gestor deve parar de investir e reduzir as despesas. A estratégia de sobrevivência não precisa ser usada pela empresa tendo como única finalidade a sobrevivência, ela pode ser usada com a finalidade de obter no futuro, maiores lucros, aumentar as vendas, possuir maior participação de mercado, entre outros. Fazem parte da estratégia de sobrevivência:

- **Redução de custos:** Reduzir ao máximo os custos da empresa;
- **Desinvestimento:** Parar de investir em produtos secundários e manter o negócio original.
- **Liquidação do negócio:** Em último caso, se não restar alternativa, esta estratégia deverá ser adotada.

b) Estratégia de Manutenção

De acordo com Oliveira (2007), no caso da estratégia de manutenção, a empresa precisa lidar com as ameaças, porém ela já se encontra em um ambiente mais estável e conta com todos seus recursos financeiros, humanos e tecnologia, os quais foram acumulados com o passar do tempo. Para continuar sobrevivendo a estratégia é utilizar os seus pontos fortes e reduzir os pontos fracos, bem como potencializar os pontos fracos da concorrência. Nesse caso, a organização pode investir, desde que isso seja feito com moderação. Essa estratégia é para casos em que a empresa está enfrentando dificuldades ou procurando se defender de ameaças. Existem três formas pelas quais a estratégia de manutenção pode se apresentar:

- **Estratégia de estabilidade:** Procura manter um estado de equilíbrio na organização.
- **Estratégia de nicho:** Dedicar-se a um único produto ou um único negócio.
- **Estratégia de especialização:** Focar em algumas atividades para manter a liderança no mercado.

c) Estratégia de Crescimento

Na estratégia de crescimento, a empresa possui pontos fracos, e o ambiente indica situações favoráveis que podem ser aproveitadas e transformadas em oportunidades, caso sejam bem utilizadas pela empresa (OLIVEIRA, 2007). Então o gestor deve buscar lançar novos produtos e serviços, desejando maximizar as vendas. A seguir são apresentadas

algumas características da estratégia de crescimento:

- **Estratégia de inovação:** Consiste em desenvolver e lançar novos produtos e serviços, com a ideia de que sejam diferenciados e capazes de se destacar no mercado.
- **Estratégia de internacionalização:** Nesta situação, a empresa busca expandir seus negócios em outros países.
- **Estratégia de *joint venture*:** É uma associação entre duas empresas com o objetivo de produzir um produto e entrar em um novo mercado.
- **Estratégia de expansão:** Deve ser planejado e se refere a abrir os horizontes empresariais.

#### d) Estratégia de Desenvolvimento

De acordo com Oliveira (2007), na estratégia de desenvolvimento ocorre o predomínio de pontos fortes e de oportunidades. Com isso, o gestor pode buscar o desenvolvimento da empresa por meio de duas direções, que são buscar novos mercados e novos clientes, com o objetivo de obter novos negócios. Algumas formas de estratégia de desenvolvimento são citadas a seguir:

- **Desenvolvimento de mercado:** A empresa deseja novos mercados, para ampliar suas vendas.
- **Desenvolvimento de produtos ou serviços:** A empresa procura desenvolver melhores produtos e serviços para maximizar as vendas.
- **Desenvolvimento financeiro:** Quando duas empresas com problemas diferentes se unem e formam uma nova empresa, utilizando o que cada uma possui de positivo.
- **Desenvolvimento de capacidades:** É a associação entre duas empresas. Levando em consideração cada ponto fraco de ambas as empresas, como também as oportunidades que elas irão usufruir quando estiverem juntas.
- **Desenvolvimento de estabilidade:** É a fusão ou associação que ocorre entre empresas que desejam evoluir de maneira uniforme em relação ao aspecto mercadológico.

De acordo com Oliveira (2007), o gestor deve escolher a estratégia adequada para cada momento em que a empresa estiver passando. Oliveira (2007, p.193) também salienta que “Com referência aos vários tipos de estratégias apresentadas, o executivo pode adotar um conjunto delas, de maneira ordenada, desde que seus aspectos gerais não sejam conflitantes”.

## 2.8 PLANO DE AÇÃO

Segundo Lobato *et al.* (2006, p.130), “O plano de ação demonstra como colocar em prática o planejamento estratégico. Estabelece as mudanças na gerência ou na própria organização, assim como novos desafios e procedimentos”. Segundo o autor o objetivo do plano de ação é definir os prazos e metas que foram estabelecidos pela organização, assim como estabelecer os responsáveis por colocar em prática o planejamento, como também os recursos que serão utilizados durante a implantação das estratégias.

Já Oliveira (1996), define plano de ação como sendo o produto de um planejamento que consegue nortear as várias ações que devem ser realizadas. Além disso, também orienta as decisões e permite um acompanhamento no desenvolvimento do projeto. Ainda de acordo com Oliveira (1996), todo plano de ação necessita de uma estrutura na qual possam ser identificados os elementos indispensáveis à implementação do projeto. Tais elementos podem ser estruturados através da ferramenta 5W2H, como demonstrado na tabela a seguir:

**Quadro 1 - Plano de ação**

<b>O que?</b>	O que será feito (etapas);
<b>Quem?</b>	Quem realizará as tarefas (responsabilidade);
<b>Por que?</b>	Por que deve ser executada a tarefa ou o projeto (justificativa);
<b>Onde?</b>	Onde cada tarefa será executada (local);
<b>Quando?</b>	Quando cada uma das tarefas deverá ser executada (tempo);
<b>Como?</b>	Como deverá ser realizada cada tarefa/etapa (método);
<b>Quanto?</b>	Quanto custará cada etapa do projeto (custo).

Fonte: Adaptado Oliveira (1996, p.113)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Procedimentos metodológicos referentes a construção das análises do estudo, procedendo com o delineamento da pesquisa, as variáveis de estudo, universo da pesquisa, a técnica de coleta de dados, e a análise e interpretação dos mesmos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho foi realizado através de uma pesquisa quantitativa exploratória com os clientes, conforme o estudo de caso da empresa Restaurante Beira campo onde é possível estudar as variáveis de planejamento estratégico e vantagem competitiva. Nesta pesquisa foram coletados dados primários, através de questionário de perguntas fechadas feito pessoalmente por técnica de conveniência, o que gerou uma amostra para a análise estatística. Com os funcionários e com a gerencia da empresa, a pesquisa foi feita de forma qualitativa exploratória em um questionário com perguntas abertas.

Segundo ROESCH (2005) a pesquisa quantitativa exploratória é aplicada nos casos em que a amostra é pequena trazendo um alto grau de interação entre os indivíduos envolvidos na pesquisa, é apropriada para a avaliação formativa quando se trata de avaliar e melhorar a efetividade de um plano.

Conforme DIEHL E TATIM (2004) uma pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso de diversas ferramentas para a técnica estatística na coleta das informações, utiliza ferramentas mais simples e fáceis de serem processadas, até ferramentas mais complexas. Essas ferramentas têm como objetivo garantir resultados precisos, evitando assim distorções de análise e interpretação, possibilitando assim uma margem de segurança maior quanto às interferências.

Segundo ROESCH (2005) quando se realiza uma pesquisa qualitativa, à medida que a pesquisa vai avançando e mais entrevistas vão sendo conduzidas, há a tendência de o pesquisador direcionar certos tópicos. Isto porque o entrevistador vai identificando padrões nos dados e tende a querer explorá-los em certas direções.

Segundo DIEHL E TATIM (2004) a pesquisa exploratória compreende em proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com o objetivo de apresenta-lo com mais clareza ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos envolve o levantamento

bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão.

De acordo com ROESCH (2005) compreende um estudo de caso como uma estratégia de pesquisa por permitir o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto e através de vários ângulos existentes. É comum realizar um estudo de caso na área da Administração no que se refere a desenvolvimento de novos produtos.

Segundo DIEHL E TATIM (2004) um estudo de caso se caracteriza por um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de uma maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Pode ser visto como um método de pesquisa que descreve uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

**Planejamento estratégico:** Nogueira (2010) refere-se ao plano que irá definir os objetivos e metas da organização afim de traçar metas para que se chegue a um destino final. Benefícios propostos a organização, como por exemplo:

- ✓ Confere o foco;
- ✓ Possibilita o controle do desempenho;
- ✓ Motiva;
- ✓ Fornece informações para a tomada de decisões.

Variáveis do planejamento segundo o autor (OLIVEIRA, 2007 p.68).

- **Pontos fortes:** pontos positivos, no que a empresa tem de melhor.
- **Pontos fracos:** pontos negativos, as falhas nos processos que se tornam obstáculos para atingir os objetivos da organização.
- **Oportunidades:** variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis.
- **Ameaças:** variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis.

Para obter vantagem competitiva é preciso perceber um diferencial competitivo estratégico em relação aos outros concorrentes. Segundo Nogueira (2010) para alcançar vantagem competitiva sobre um concorrente as organizações precisam tentar compreender o que os clientes esperam delas e buscam oferecer os produtos e serviços que atendam de

maneira mais adequada a essas demandas. Quem fizer melhor esse trabalho leva o cliente e ganha vantagem nesse processo de competição.

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O objetivo desse estudo foi elaborar um planejamento estratégico para o Restaurante Beira Campo, por conseguinte foi preciso conhecer os elementos analisados no presente trabalho. A população pode ser definida como um conjunto de elementos que podem ser mensurados relacionando às variáveis que se deseja levantar, já amostra é uma parte da população adequadamente selecionada (DIEHL; TATIM, 2004). A população do presente estudo corresponde a todos os clientes, o gestor, os fornecedores e os colaboradores da empresa Restaurante Beira Campo.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, utilizando questionários, com o gestor, os funcionários, os fornecedores e os clientes da empresa do presente estudo, possuindo como objetivo uma investigação a respeito da real situação da mesma. Conforme Roesch (2013, p. 159), “Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

Para Marconi e Lakatos (2006), a soma do material coletado, aproveitável e adequado variará de acordo com a habilidade do investigador, de sua experiência e capacidade em descobrir indícios ou subsídios importantes para o seu trabalho.

Diehl e Tatim (2004), concordam afirmando que existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser empregados a fim de se obter informações. As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa, porém deve se ter em mente que todas elas possuem qualidade e limitações, uma vez que são meios cuja eficácia depende da sua adequada utilização. Neste trabalho, os documentos serão de fontes primárias, já que os dados serão colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão.

O objeto desse estudo foi o Restaurante Beira Campo. O mesmo possui média mil clientes fixos da cidade de Sarandi e região. Responderam ao questionário sessenta clientes,

utilizando-se por orientação a fórmula de Barbetta, em que os mesmos foram aplicados de forma aleatória, conforme a presença dos clientes no restaurante, onde todos tiveram a mesma probabilidade de serem escolhidos. O tipo de amostra que foi realizada na pesquisa com os clientes refere-se à amostragem probabilística, que se caracterizara por permitir compensar erros amostrais.

A fórmula utilizada é a proposta por Barbetta (1994, p. 58), apresentada a seguir, onde se obedeceu a uma margem de erro amostral de 10%.

**Quadro 2 – Fórmula de Barbetta**

$$n_0 = \frac{1}{E_o^2} \quad n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Onde:

N = Tamanho da população

n = Tamanho da amostra;

$n_0$  = Primeira aproximação da amostra;

$E_o$  = Erro amostral tolerável;

Fonte: BARBETTA (2006, p. 58).

Resultado da fórmula:

$$n_0 = \frac{1}{(0,10)^2} = n_0 = 100 \quad n = \frac{(100 \cdot 100)}{(100+100)} = 60 \text{ questionários.}$$

- Clientes: Foram aplicados sessenta questionários aos clientes do restaurante, compostos por perguntas de múltiplas escolhas.
- Gestor: A entrevista prosseguiu com perguntas abertas.
- Fornecedor: Foi utilizada uma amostragem não probabilística e por conveniência.
- Funcionárias: A empresa possui um total de três funcionárias sendo possível realizar um questionário com perguntas abertas.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a realização da análise e interpretação dos dados, foram coletadas as informações adquiridas através dos questionários com o gestor, funcionários, fornecedores e clientes e por fim, essas informações foram analisadas através da ferramenta SWOT. Na análise de

conteúdo, o pesquisador obtém a informação através de perguntas abertas, geralmente em forma de texto, e a análise de textos em pesquisa científica é conduzida geralmente por meio de um recurso denominado análise de conteúdo. (ROESCH, 2013).

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada com o gestor, fornecedores, funcionários e clientes do Restaurante Beira Campo, com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico para a empresa e então propor sugestões de melhoria.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA RESTAURANTE BEIRA CAMPO

A empresa restaurante Beira Campo, localizada na BR 386 Km 130, estado do Rio Grande do Sul, foi inaugurada em 20 de novembro de 1998 por Nair Adam mãe do gestor. Beira Campo é o nome fantasia da empresa e tem como razão social Irmãos Adam. É considerada uma microempresa, a qual opta pelo Simples Nacional.

Na figura abaixo, pode ser observada a fachada do restaurante.

**Figura 3 – Fachada da empresa estudada**



Fonte: Dados primários (2017)

O restaurante Beira Campo oferece a seus clientes comida caseira, saladas e sobremesas com opção de carne de churrasco ou apenas a carne do buffet, possui uma chapa grande de ferro onde são mantidas aquecidas as carnes. O cliente que faz as refeições no restaurante Beira Campo encontra sempre as seguintes variedades de comidas: cinco tipos de

saladas sortidas, arroz, feijão, massa, batata frita, lasanha, molho, sobremesas diversas e outras porções que variam conforme o dia. Além destes serviços o restaurante também participa da realização de eventos na comunidade e região como formaturas, festas de casamento e aniversários por meio de contratação conforme orçamento.

Pelo fato do restaurante estar localizado próximo a BR 386 e também perto da cidade de Sarandi, o mesmo fica em local privilegiado, pois consegue atender tantas pessoas que estão viajando ou passando pela rodovia como também pessoas da cidade de Sarandi e região.

Além do proprietário e das três funcionárias que trabalham no restaurante, a empresa também recebe auxílio dos familiares como o filho do proprietário que é responsável pela gerencia, da esposa que auxilia no atendimento dos clientes, da mãe que gerencia as funções da cozinha e do irmão que trabalha na parte da churrascaria, em finais de semana mais movimentados e em dias de eventos a equipe de trabalho é reforçada devido à grande demanda, garantindo melhor atendimento aos clientes.

#### 4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR

Foi realizada uma pesquisa com o gestor da empresa Restaurante Beira Campo, sendo que a mesma foi aplicada na forma de entrevista e apresentou um total de cinco perguntas abertas. Segue abaixo a descrição da entrevista com o gestor:

##### **1. Quais são as ameaças externas que podem levar a empresa a uma situação desfavorável, a uma estagnação ou paralisação de suas atividades?**

De acordo com o gestor, as ameaças que afetam o ambiente da empresa Restaurante Beira Campo são: altas taxas de tributação, inflação que aumenta o preço dos alimentos, falta de mercado consumidor, falta de matéria-prima, dificuldade para conseguir recursos financeiros a juros baixos, falta de mão de obra qualificada, e até mesmo o clima pode interferir nas atividades da empresa.

##### **2. Quais são as oportunidades que poderiam levar a empresa a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos?**

Em relação às oportunidades o gestor descreveu as seguintes situações: aumento no fluxo de veículos em épocas de final de ano na rodovia fato que faz aumentar o número de clientes, crescimento econômico e industrial do município como a construção de um novo

loteamento nas proximidades, novas tecnologias no setor de alimentos e o fato de que maioria da população prefere comida caseira.

**3. Quais são os pontos fortes, ou seja, potencialidades, que podem favorecer a sua empresa no ambiente competitivo?**

No que se refere aos pontos fortes da empresa, o gestor destacou a localização, o preço, o amplo estacionamento, o pagamento facilitado pelas máquinas de cartões, clima organizacional e a infraestrutura adequada.

**4. Quais são os pontos fracos da empresa que prejudicam a otimização de seus processos organizacionais?**

Em relação aos pontos fracos da empresa, o gestor salientou que a empresa não possui planejamento organizacional, outro ponto fraco citado foi a falta de um software para o controle financeiro e do estoque, assim como a falta de recursos financeiros para investimentos.

**5. Quais são ações que poderiam ser implantadas na empresa para torná-la mais competitiva?**

Em relação as ações que tornariam a empresa mais competitiva, o gestor acredita que investir na estrutura do restaurante, no que tange as adequações que precisam ser feitas para dar uma aparência de um ambiente mais convidativo. Ter melhor controle dos recursos financeiros, e realizar um planejamento organizacional.

#### 4.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS FUNCIONÁRIOS

Em seu quadro de funcionárias, a empresa possui três pessoas, sendo uma cozinheira, na função de fazer a maior parte da refeição, uma auxiliar de cozinha, responsável pelas saladas e sobremesas e uma na função de serviços gerais que é responsável por organizar a cozinha assim como o restante do ambiente do restaurante.

A pesquisa foi realizada na forma de entrevista, contando com doze questões abertas. A seguir, são apresentados os resultados da entrevista.

**Questão 1: Como você considera a empresa em relação as condições de trabalho?**

De acordo com as três funcionárias entrevistadas, a jornada de trabalho é pesada o trabalho sempre exige horas extras e não tem folga em feriados e também em finais de semana. Sendo concedido um dia de folga durante a semana.

**Questão 2: Quanto ao clima organizacional como você considera a empresa?**

Todas as funcionárias disseram ter um clima organizacional bom, tanto entre elas quanto com o gerente e a família do mesmo.

**Questão 3: São oferecidos uniformes adequados para a realização do seu trabalho?**

As funcionárias entrevistadas afirmaram que recebem apenas um avental de cor escura, luvas e touca para realização das tarefas, o que não está adequado para o ambiente em que elas trabalham.

**Questão 4: Quanto ao ambiente físico da empresa?**

Em relação ao ambiente físico todas afirmaram que o mesmo é bom.

**Questão 5: A empresa disponibiliza treinamento?**

Apenas uma funcionária recebeu um treinamento sobre boas práticas em alimentação, realizado pelo SEBRAE, as demais funcionárias não receberam treinamento.

**Questão 6: Qual a sua opinião sobre o salário oferecido pela empresa?**

As funcionárias entrevistadas afirmaram que tudo sempre é pago em dia.

**Questão 7: O quadro de funcionários que a empresa possui é suficiente para atender a demanda diária?**

Todas as funcionárias concordam que poderia ser contratado mais uma pessoa para ajudar nas tarefas ou mesmo poderia ser atribuída mais funções referentes a limpeza para o churrasqueiro.

**Questão 8: Qual a sua opinião a respeito do feedback da gerência?**

O gerente sempre repassa para as funcionárias os elogios feitos pelos clientes e as sugestões que podem melhorar a organização da cozinha.

**Questão 9: Você consegue realizar todas as tarefas que são solicitadas?**

Sim, porém uma funcionária ressaltou que algumas vezes é necessário erguer muito peso, tanto das panelas quanto dos sacos com os alimentos.

**Questão 10: Você tem oportunidade de crescimento na empresa?**

As três funcionárias entrevistadas afirmaram que por se tratar de uma pequena empresa familiar, não há muitas oportunidades. Porém elas dividem entre si os conhecimentos aprendidos no dia a dia, e testam novas receitas que são copiadas da internet.

**Questão 11: Qual a sua opinião sobre os produtos oferecidos pela empresa?**

As três funcionárias entrevistadas disseram que o restaurante só trabalha com marcas de qualidade. O foco é a comida ficar gostosa, por isso só usam marcas de confiança.

**Questão 12: Você gostaria de dar alguma sugestão para a melhoria da empresa?**

- ✓ Compra de uma máquina de lavar louça para agilizar o serviço;
- ✓ Uma fritadeira maior;
- ✓ Aumentar a ventilação na cozinha;
- ✓ Delegar mais tarefas, como o churrasqueiro lavar os utensílios;
- ✓ Contratar um garçom fixo;
- ✓ Evitar o desperdício de comida.

#### 4.4 ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADA COM O FORNECEDORES

A pesquisa foi realizada com três fornecedores da empresa Restaurante Beira Campo, foi escolhido os fornecedores mais ativos a quem a empresa mais recorre na falta da necessidade de produtos diários. A pesquisa apresentou-se na forma de entrevista com um total de oito questões abertas.

**Questão 1: Os níveis de estoque mantidos pela empresa Restaurante Beira Campo são adequados?**

Em relação aos níveis de estoques mantidos pelo Restaurante Beira Campo, os fornecedores afirmaram que os mesmos são adequados.

**Questão 2: Existe um controle da qualidade das mercadorias oferecidas?**

Foi identificado que todos os fornecedores possuem controle de qualidade, o que demonstra que as mercadorias compradas pelo restaurante são de boa procedência.

**Questão 3: Ocorrem devoluções de mercadoria?**

Um dos fornecedores entrevistados relatou que houve algumas devoluções, mas que é raro isso ocorrer. Os outros fornecedores afirmaram que não acontece devoluções.

**Questão 4: Existe flexibilidade nas negociações dos prazos de pagamento?**

Os fornecedores salientaram que, se for necessário, existe flexibilidade nas negociações.

**Questão 5: A empresa realiza o pagamento nos prazos estabelecidos?**

Os fornecedores afirmam que a empresa paga em dia.

**Questão 6: São oferecidos preços promocionais para a empresa?**

Os fornecedores disseram que é oferecido preços diferenciados conforme a quantidade do pedido feito pela empresa.

**Questão 7: A localização da empresa favorece a entrega de mercadorias?**

Os fornecedores afirmaram que a localização da empresa é ótima, pois é próxima a rodovia, e ao lado do posto de combustível.

**Questão 8: O restaurante possui credibilidade e bom conceito no mercado?**

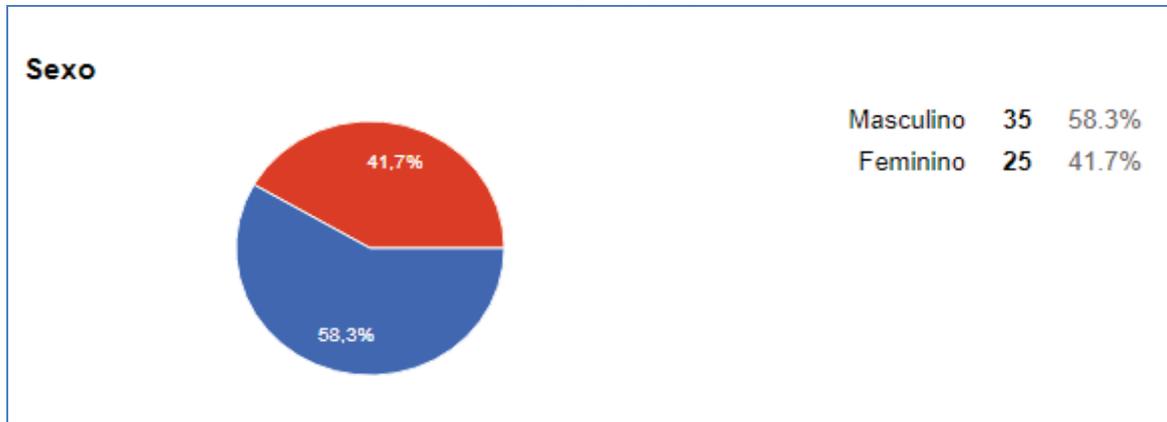
Todos os fornecedores afirmam que a empresa possui bom conceito no mercado.

**4.5 ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS CLIENTES**

A entrevista realizada com os clientes do Restaurante Beira Campo teve um total de sessenta participantes, sendo que a entrevista foi realizada por conveniência com os clientes que frequentaram o restaurante do dia 09 de outubro de 2017 ao dia 21 de outubro de 2017. A análise da entrevista pode ser observada a seguir:

#### 4.5.1 Análise Dos Gráficos

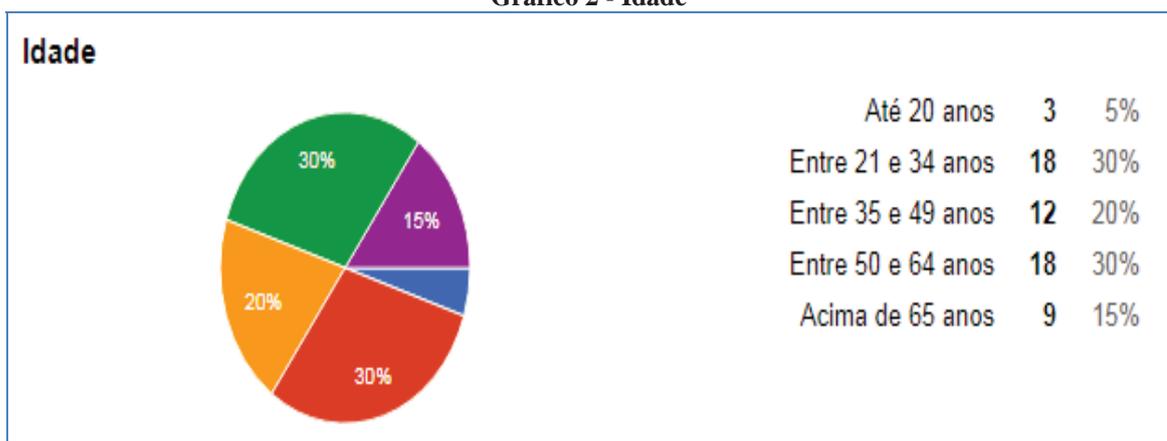
Gráfico 1 – Gênero



Fonte: Dados primários (2017)

Pode-se analisar que o restaurante atende mais o público masculino pois o mesmo está localizado nas proximidades da rodovia o que favorece a vinda de clientes como caminhoneiros e operários que trabalham na cooperativa que fica próxima do restaurante. O fluxo desses clientes é durante a semana, nos finais de semana os clientes costumam levar a família para almoçar. O público feminino do restaurante é composto por mulheres que moram nas comunidades do interior e vem com a família em alguns finais de semana, e também aquelas que moram na cidade vindo em dias aleatórios.

Gráfico 2 - Idade

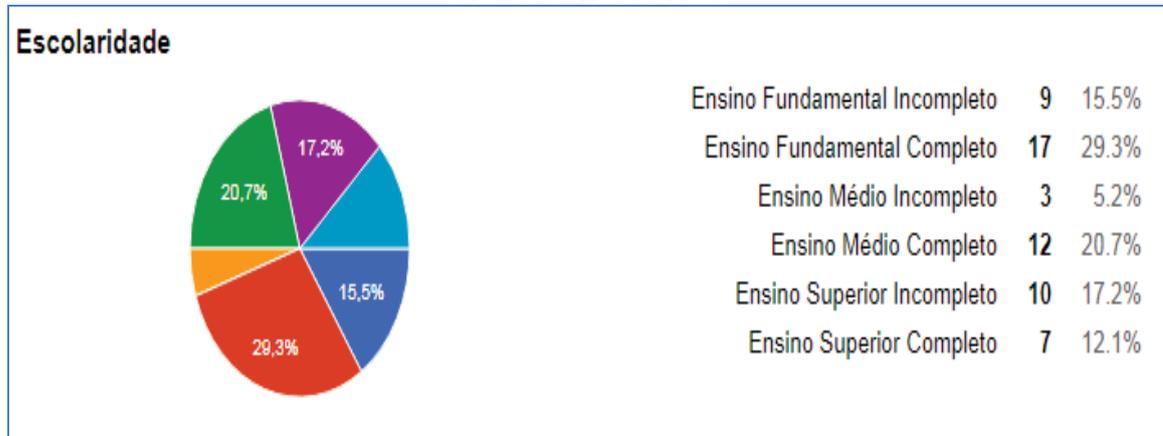


Fonte: Dados primários (2017)

Pode-se analisar que 30% clientes do restaurante se encontram na faixa dos 50 á 64 anos, devido a quantidade significativa de clientes da terceira idade que frequentam as festas das comunidades próximas e escolhem o restaurante para se reunir e almoçar nos domingos.

Como também de clientes na faixa de 21 á 34 que na sua maioria fazem parte do público que trabalha nas transportadoras e escolhe fazer uma parada no restaurante para almoçar, assim como o público de profissionais autônomos na faixa dos 35 á 49 anos.

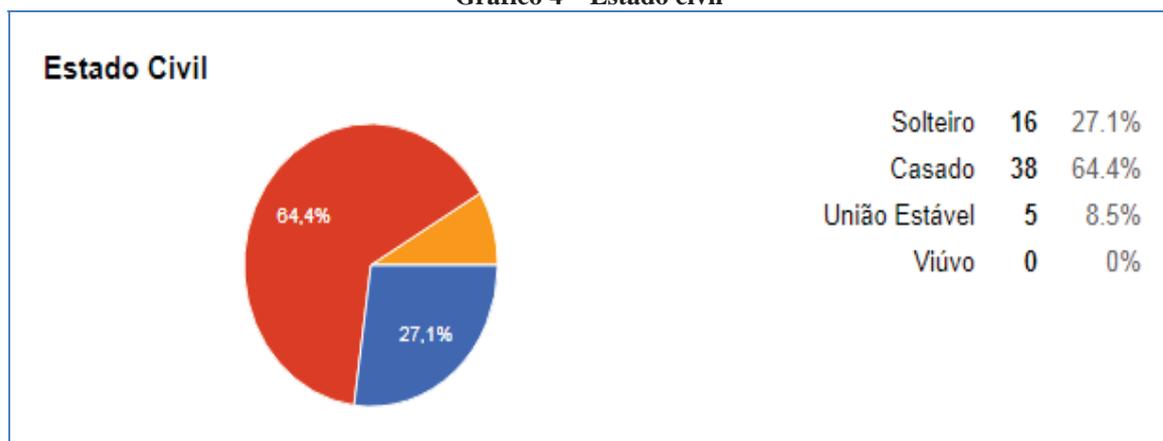
**Gráfico 3 - Escolaridade**



Fonte: Dados primários (2017)

Pode-se analisar que a maioria dos clientes que responderam à pesquisa tem ensino fundamental completo o que demonstra uma taxa de escolaridade alta já que dos clientes que responderam à pesquisa apenas 15,5% não concluíram o ensino fundamental. Fato que também pode ser comentado é que 20,7% clientes concluíram o ensino médio. Os que concluíram o ensino superior são 12,1% clientes que estão representados na porcentagem de público feminino.

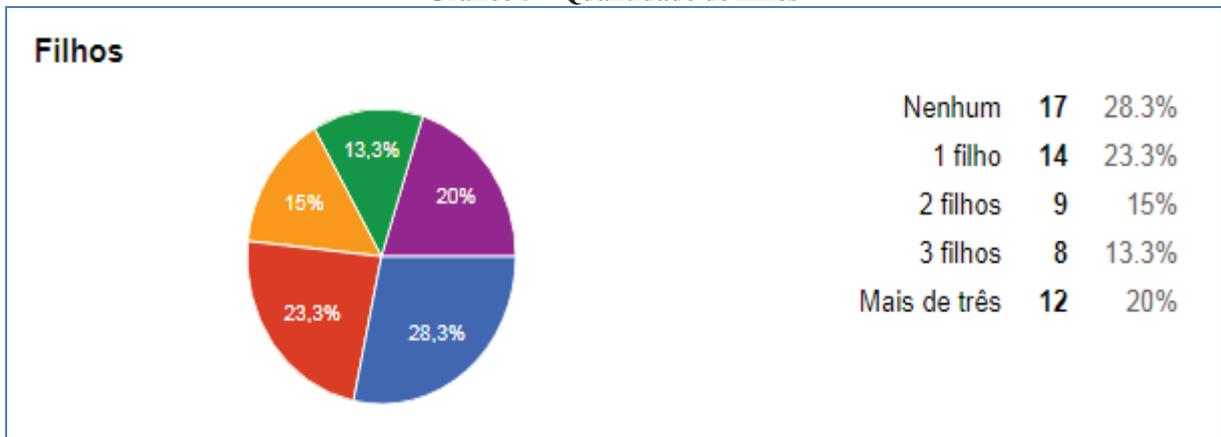
**Gráfico 4 – Estado civil**



Fonte: Dados primários (2017)

Pode-se analisar dos clientes que responderam à pesquisa 64,4% são casados tem um ou mais filhos que em sua maioria já são maiores de idade. O restante é formado por 27,1% de clientes que são solteiros e tem um filho pequeno ou não tem nenhum filho, assim como 8,5% dos clientes que tem união estável.

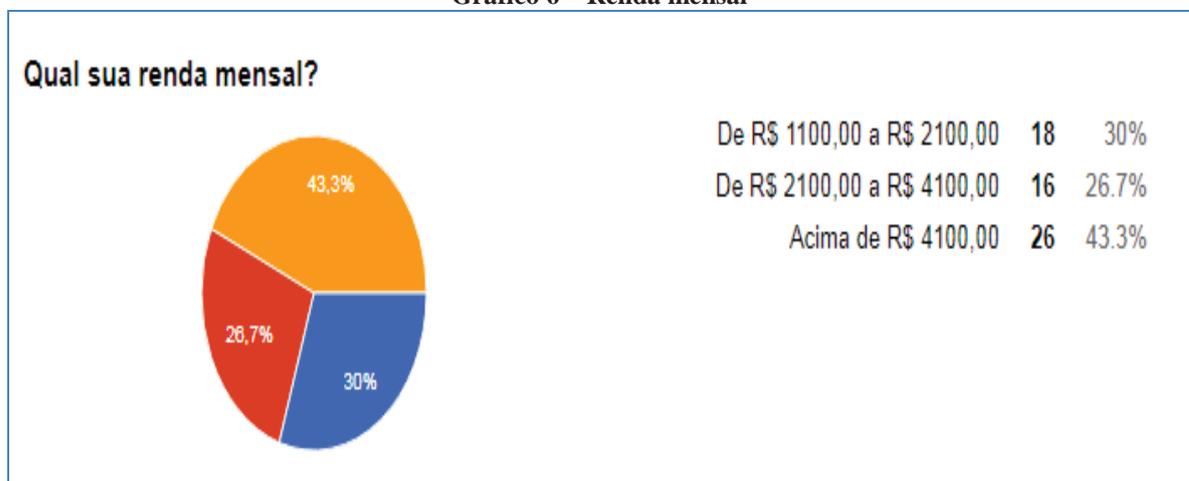
Gráfico 5 – Quantidade de filhos



Fonte: Dados primários (2017)

Pode-se analisar que dos clientes que responderam à pesquisa grande parte representada por 28,3% não possui filhos, o que indica que não há no restaurante muita frequência do público infantil, visto que 20% dos clientes que tem mais de três filhos na sua maioria tem filhos já maiores de idade ou adolescentes.

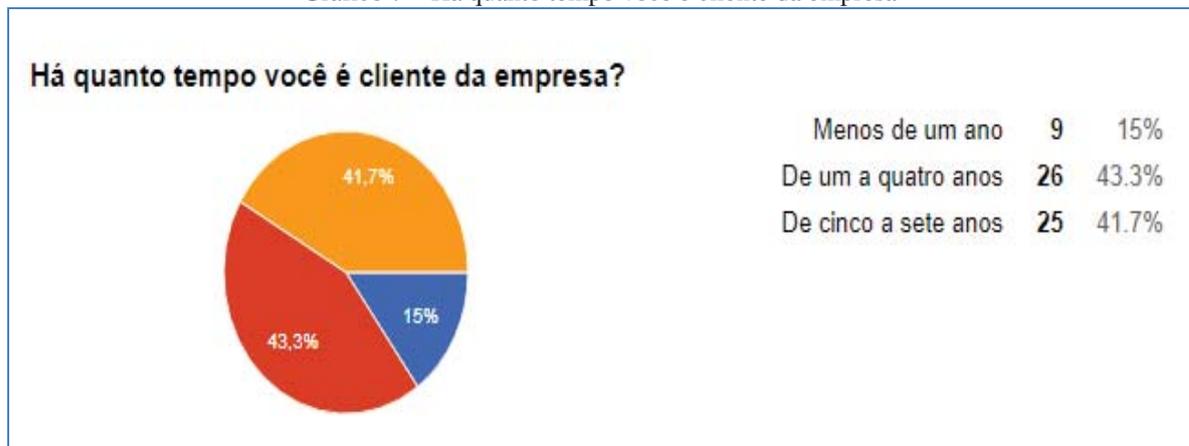
Gráfico 6 – Renda mensal



Fonte: Dados primários (2017)

Pode-se analisar que a renda mensal dos respondentes que representam 43,3% é acima de R\$ 4100,00 o que demonstra que a renda dos clientes é um fator que faz com que eles escolham almoçar fora todos os dias. Fato que possuem renda suficiente e o preço que é feito compensa almoçar fora de casa.

Gráfico 7 – Há quanto tempo você é cliente da empresa



Fonte: Dados primários (2017)

Pode-se analisar que os clientes do restaurante que responderam à pesquisa são clientes que frequentam o restaurante de um a quatro anos representado por 43,3% e demonstra que o mesmo possui clientes fidelizados. Seguido de 41,7% de clientes mais antigos e 15 % de clientes novos.

Gráfico 8 – Você considera o número de restaurantes existentes na região

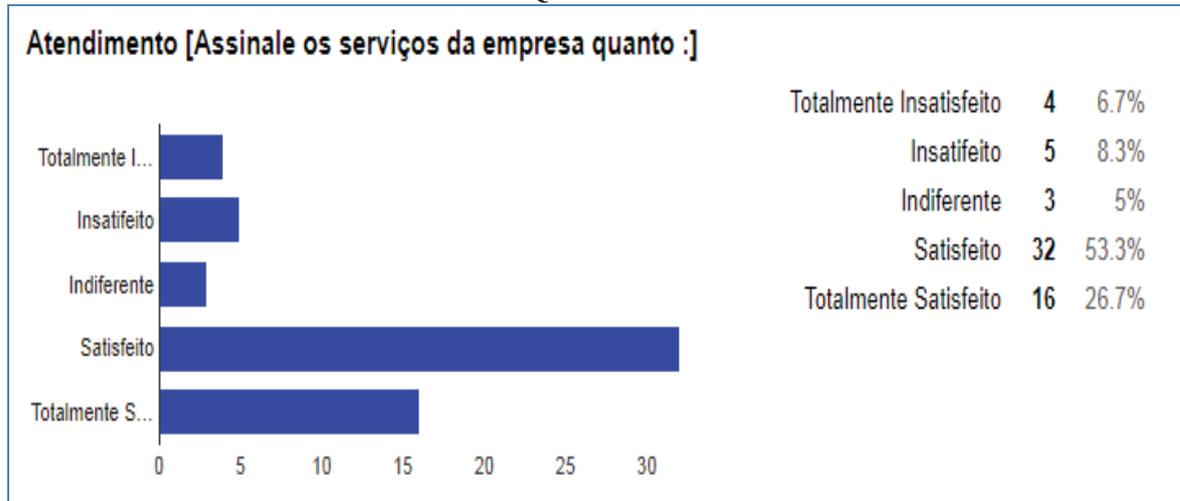


Fonte: Dados primários (2017)

Pode-se analisar que os respondentes na grande maioria 88,1% afirmam que os restaurantes existentes na região são suficientes para atender a demanda.

#### 4.5.2 Análise da satisfação dos clientes

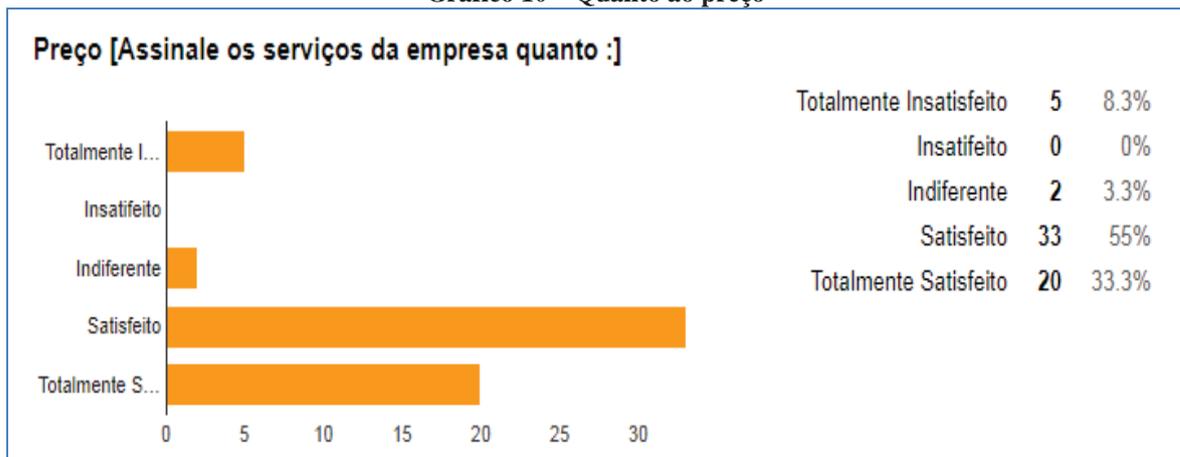
Gráfico 9 – Quanto ao atendimento



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que dos clientes que responderam à pesquisa, a grande maioria se sente satisfeita em relação ao atendimento. Por se tratar de uma empresa familiar em uma cidade pequena é mais fácil manter boas relações com os clientes. Dos que relataram alguma insatisfação foi com o fato de que alguns clientes têm atendimento diferenciado por parte de algum familiar do gerente, e alguns também relataram algum desconforto por presenciar discussões familiares no ambiente do restaurante.

Gráfico 10 – Quanto ao preço

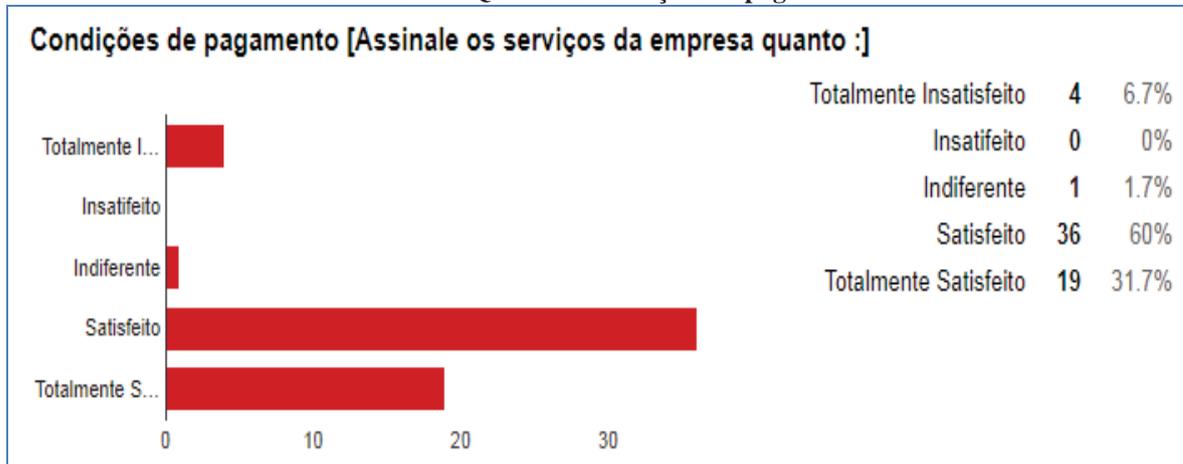


Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que em relação ao preço fixado pelo restaurante, os clientes que estão satisfeitos relatam que é um preço justo pela qualidade do produto oferecido. Quando o cliente opta por almoçar todos os dias ele tem desconto. Há no restaurante um preço diferente que o cliente pode escolher se almoça apenas as refeições oferecidas no buffet, ou inclui

também o churrasco, preço menor para quem não costuma comer carne. Os que relataram insatisfação se referem a falta de um preço diferente para as crianças.

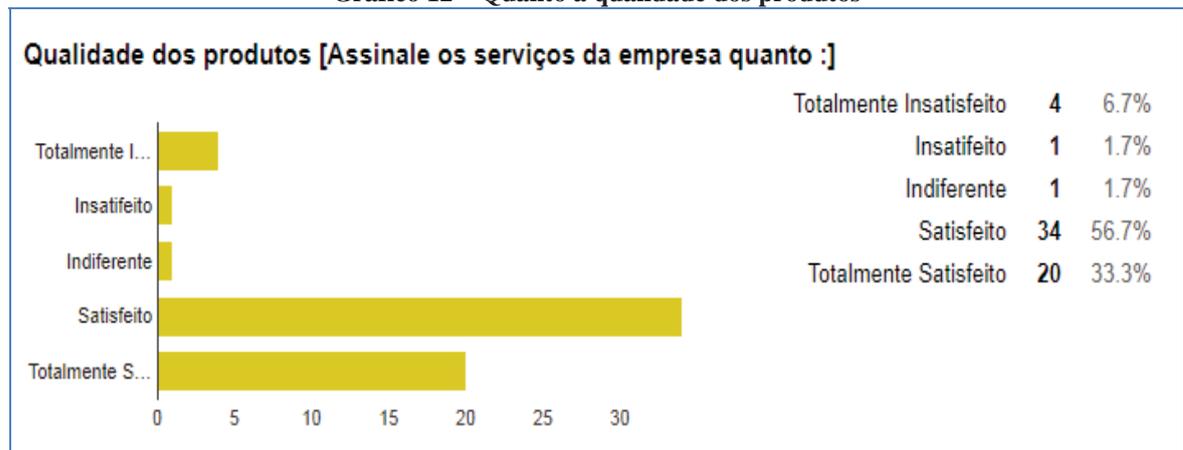
**Gráfico 11 – Quanto as condições de pagamento**



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que dos clientes que responderam à pesquisa na sua maioria demonstram estar satisfeitos com a forma de pagamento. Visto que o restaurante tem máquinas de cartão, então é possível pagar nos cartões de débito e crédito que é uma forma muito utilizada atualmente como também o dinheiro. Alguns clientes que almoçam todos os dias relatam que gostariam de ter um prazo de pagamento mensal.

**Gráfico 12 – Quanto a qualidade dos produtos**

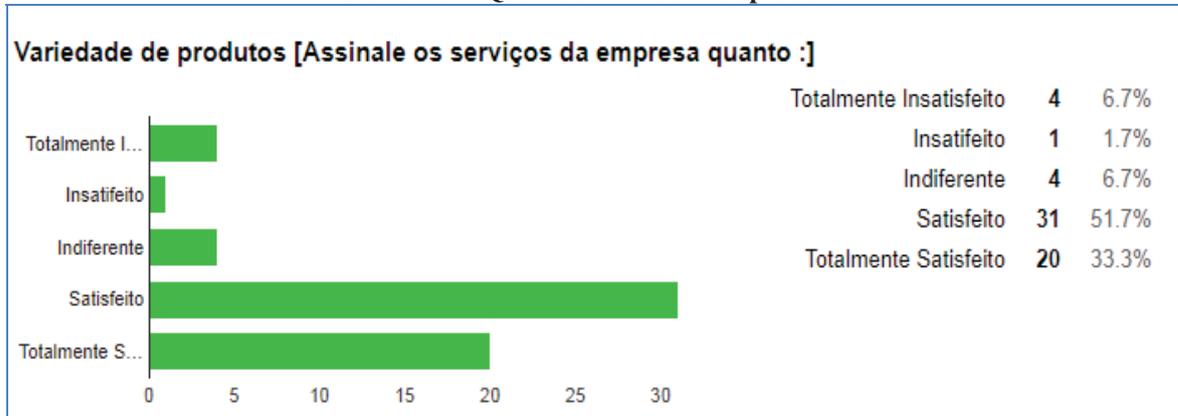


Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que quanto a qualidade dos produtos oferecidos pelo restaurante os clientes responderam em sua maioria estar satisfeitos, já que o mesmo está sempre tentando oferecer aos clientes muito sabor e qualidade. Os clientes que não se sentem satisfeitos

relatam que se deve sempre manter a qualidade da carne de churrasco que é oferecida aos clientes.

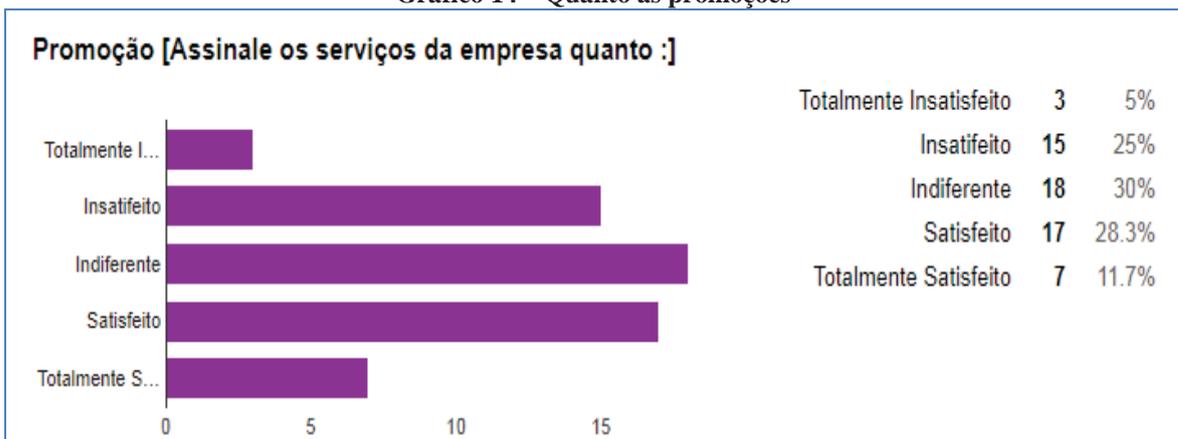
Gráfico 13 – Quanto a variedade de produtos



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que dos clientes que responderam à pesquisa a maioria está satisfeita com a variedade de pratos que o restaurante faz. Nos finais de semana no cardápio de sobremesa é acrescentado mais algumas variedades, estas sobremesas são muito elogiadas pelos clientes. Alguns clientes alegaram insatisfação com o fato de que as sobremesas a mais só são servidas nos finais de semana.

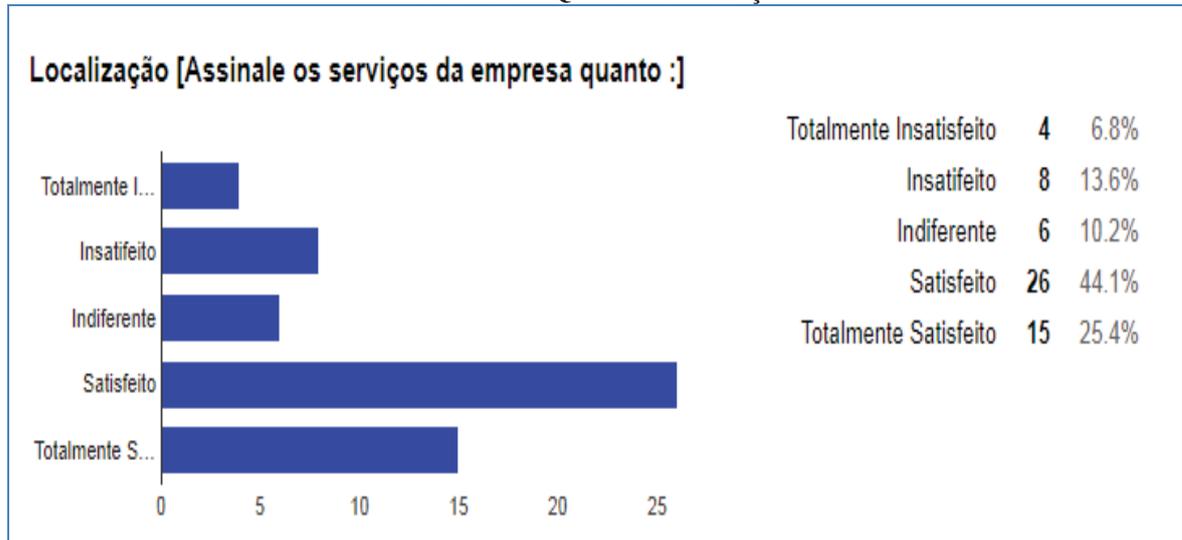
Gráfico 14 – Quanto as promoções



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que como o restaurante já tem o preço como diferencial, o gerente não faz promoções. O que se pode analisar a insatisfação de alguns clientes que gostariam que houvesse alguma promoção em datas comemorativas, por exemplo.

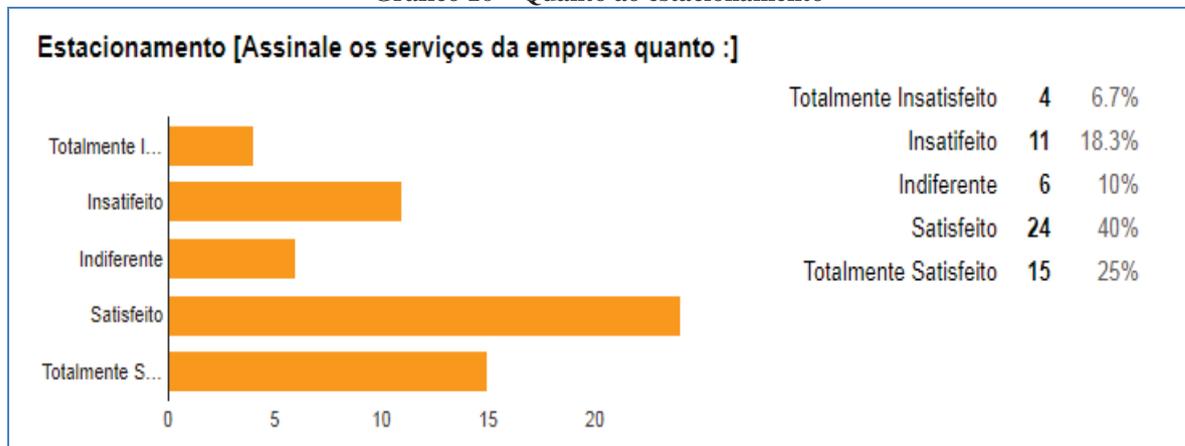
Gráfico 15 – Quanto a localização



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que dos clientes que responderam à pesquisa a maioria está satisfeita com a localização, pois é próximo da BR o que favorece a vinda de clientes que estão viajando, como também é prático para quem reside na comunidade. O empecilho seria para quem mora no centro da cidade e tem pouco tempo de almoço.

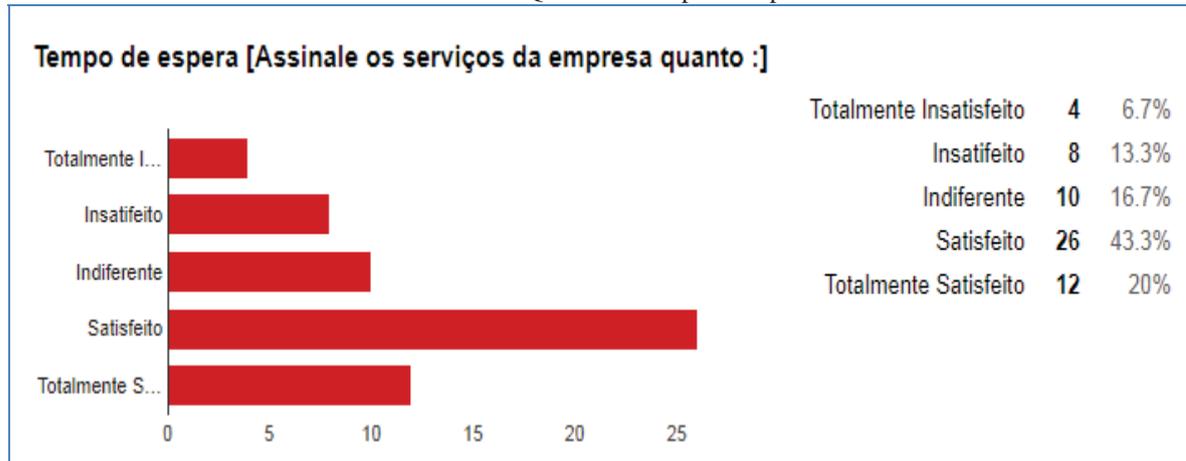
Gráfico 16 – Quanto ao estacionamento



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que a maioria dos clientes 40% está satisfeita no que diz respeito ao estacionamento do restaurante. Durante a semana sempre tem um espaço grande para estacionar, porque os veículos grandes ficam no posto de gasolina que fica próximo. No final de semana há um fluxo maior de carros pequenos o que dificulta um pouco.

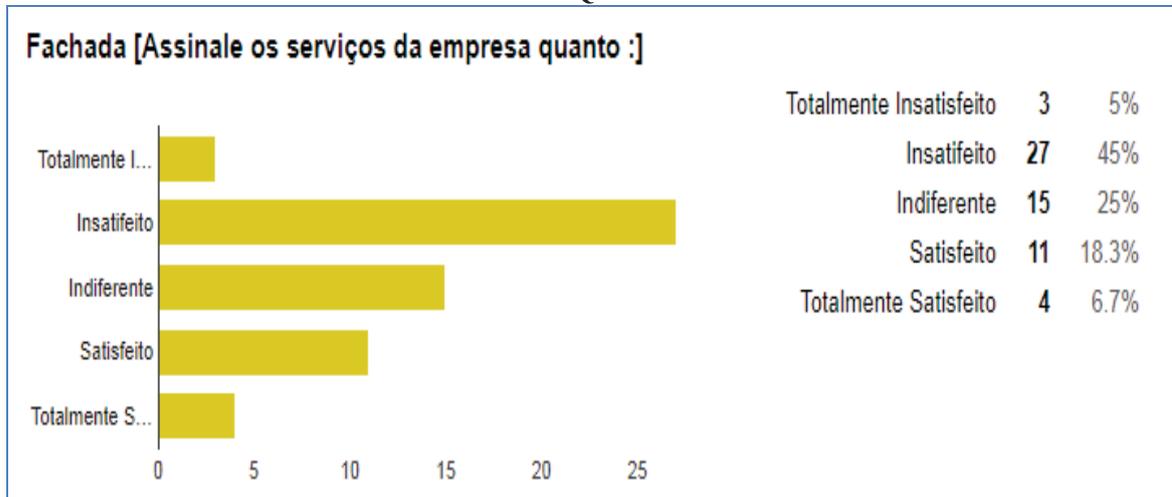
Gráfico 17 – Quanto ao tempo de espera



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que os clientes do restaurante na sua maioria estão satisfeitos quanto ao tempo de espera, o que foi percebido é a insatisfação de alguns clientes quanto ao atendimento em dias que o restaurante recebe excursões.

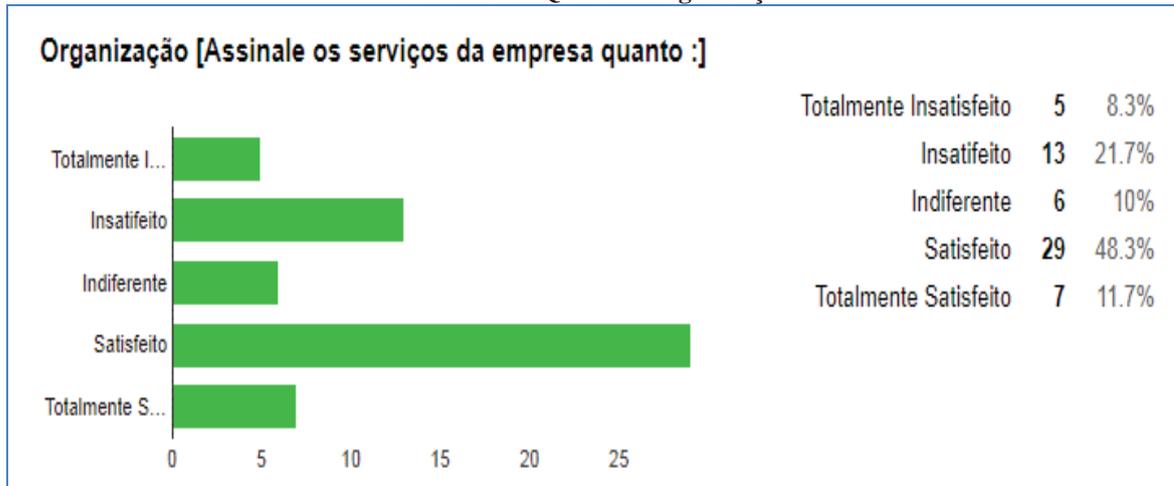
Gráfico 18 – Quanto a fachada



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que quanto a fachada do restaurante a maioria dos clientes não está satisfeita, devido a fachada do restaurante não ser convidativa, ser antiga e pequena para o espaço que pode ser melhor utilizado. Dos clientes que estão satisfeitos em sua maioria são clientes antigos e amigos do gerente, esses não alegaram nenhum problema na fachada ou foram indiferentes.

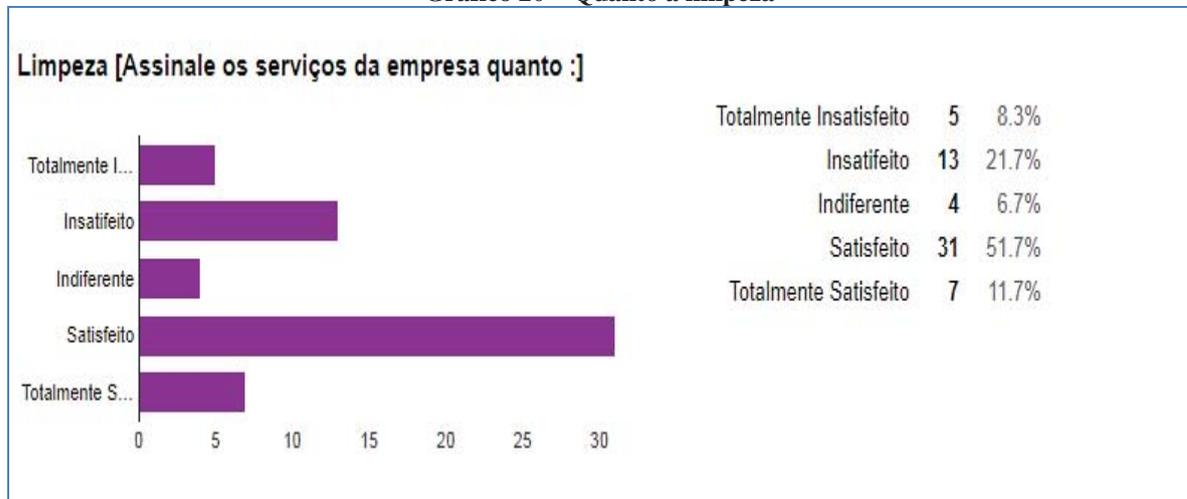
Gráfico 19 – Quanto a organização



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que dos clientes que responderam à pesquisa a organização do restaurante estaria razoável e seria um quesito em que se pode melhorar, principalmente em dias de maior movimento.

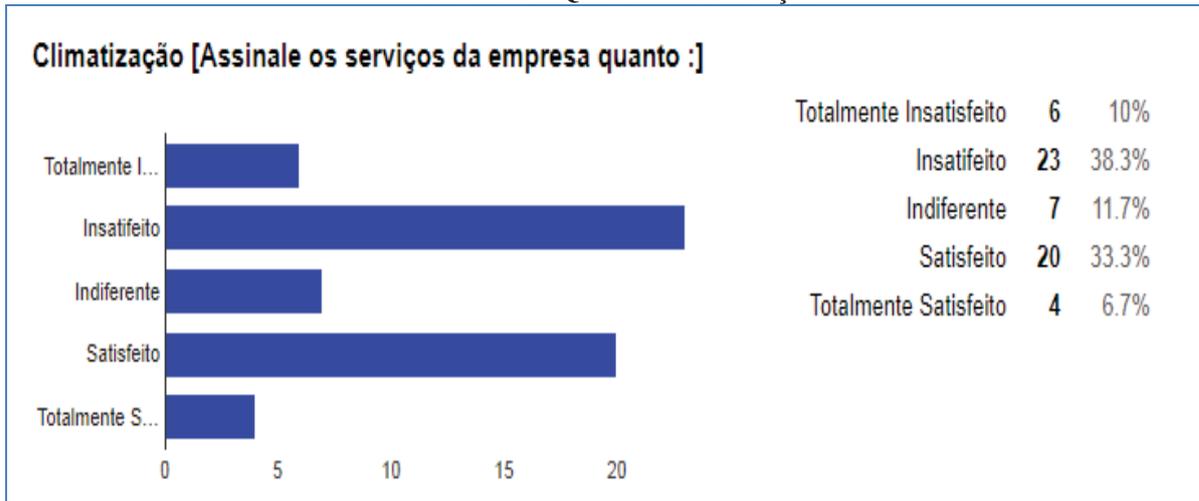
Gráfico 20 – Quanto a limpeza



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que quanto a limpeza do restaurante os clientes estão em sua maioria satisfeitos, alguns clientes mencionaram que as cores usadas pelo restaurante não apresentam um aspecto de limpeza, fato de ter clientes insatisfeitos que também se relaciona a limpeza dos dois banheiros que deveria ser feita diariamente.

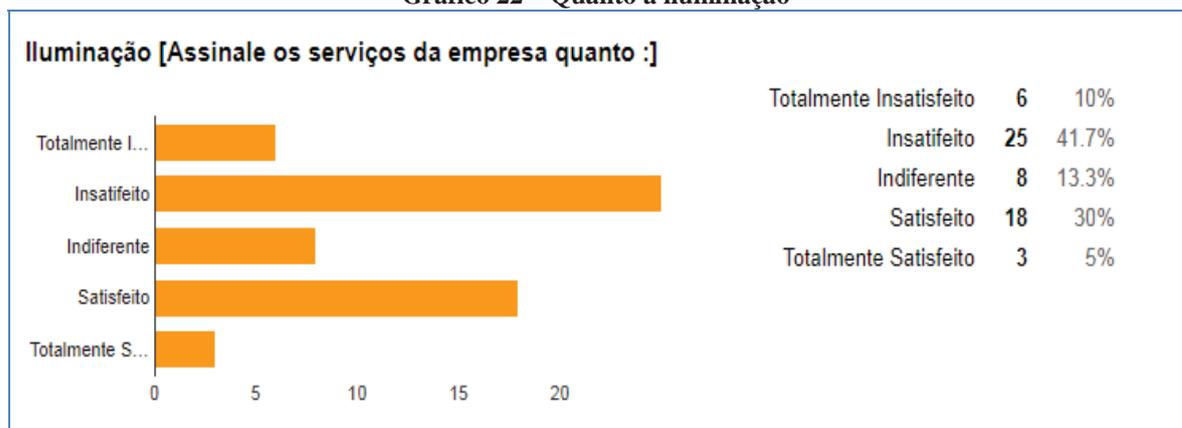
Gráfico 21 – Quanto a climatização



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que quanto a climatização a maioria dos clientes não está satisfeita devido ao fato da estrutura do restaurante não favorecer uma boa ventilação. O que torna o ambiente muito quente tanto na cozinha quanto na recepção. O restaurante também possui uma área ao ar livre, espaço que tem uma mesa de sinuca e é utilizado pela parte da tarde funcionando como um bar.

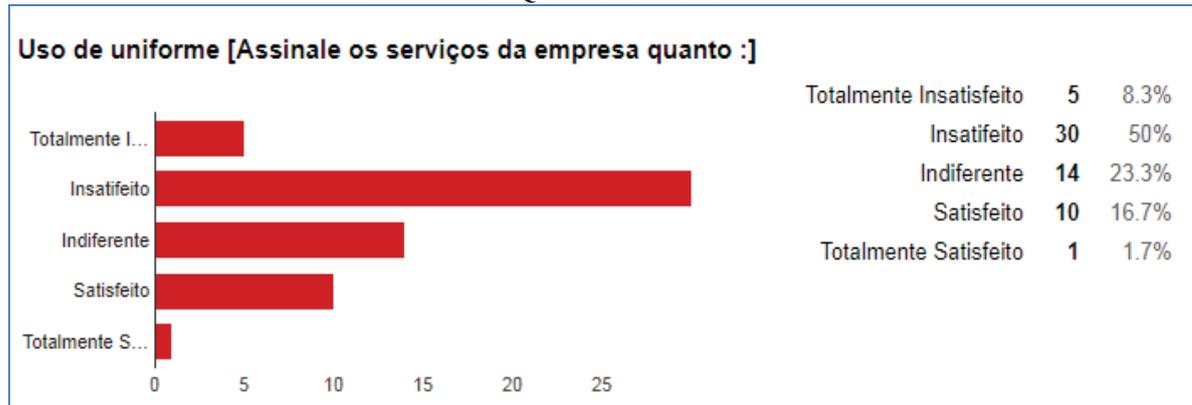
Gráfico 22 – Quanto a iluminação



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que dos clientes que responderam à pesquisa em sua maioria não está satisfeita com a iluminação do restaurante, o ambiente tem pouca luz. Apesar de ter bastante janelas de vidro o sol que reflete durante a maior parte do dia faz com que as janelas estejam cobertas. O restante dos clientes que estão satisfeitos não relatou nenhum problema quanto a iluminação.

Gráfico 23 – Quanto ao uso de uniformes



Fonte: Dados primários (2017)

Podemos analisar que quanto ao uso de uniforme uma grande maioria representada por 50% de clientes não está satisfeita ou é indiferente 23,3% ao uso de uniforme. O que reforça que as funcionárias não usam uniformes adequados. O gerente do restaurante usa uma camisa com a marca da empresa e o restante dos familiares não possui nenhum tipo de uniforme.

#### **Sugestões de melhoria propostas pelos clientes:**

- ✓ Fazer promoções para casais e combos de marmita mensal;
- ✓ Manter sempre o bom atendimento para todos os clientes;
- ✓ Providenciar um amplo estacionamento;
- ✓ O restaurante está mal organizado, o que não favorece a iluminação;
- ✓ O buffet está localizado em um lugar que não favorece o fluxo de pessoas;
- ✓ Reformar o ambiente, deixar com um aspecto mais moderno;
- ✓ Fazer divulgação do cardápio e eventos do restaurante;
- ✓ Disponibilizar conexão de internet WI-FI.

## **4.6 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO**

### **4.6.1 Negócio**

Setor de serviços em alimentação.

### **4.6.2 Visão**

Ser reconhecido, até 2020, como referência em alimentação caseira de qualidade na região de Sarandi, através do atendimento das necessidades dos clientes com variedade e qualidade de produtos, eficácia e comprometimento da equipe.

#### **4.6.3 Missão**

Oferecer alimentos que atendam às exigências e garantam a satisfação dos clientes com qualidade, bons preços e excelência no atendimento.

#### **4.6.4 Princípios/Valores**

- Comprometimento com a satisfação cliente;
- Qualidade nos alimentos oferecidos;
- Primar pela excelência no atendimento;
- Preço justo

#### **4.7 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA**

Após a realização da pesquisa com o gestor, funcionários, fornecedores e clientes da empresa Restaurante Beira Campo, foram identificados os pontos fortes e os pontos fracos, os quais estão relacionados com o ambiente interno.

##### ***Pontos fortes:***

- Atendimento
- Preço
- Condições de pagamento
- Qualidade dos produtos
- Variedade dos produtos
- Localização
- Estacionamento
- Limpeza
- Pagamento das mercadorias em dia
- Credibilidade e bom conceito no mercado

***Pontos fracos***

- Fachada
- Pouca divulgação
- Iluminação
- Climatização
- Organização
- Falta de planejamento
- Uso de uniforme inadequado
- Falta de treinamento
- Promoção
- Falta de software
- Internet Wi-Fi
- Desperdício de alimentos

**4.8 ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA**

Após a realização das entrevistas com o gestor, funcionários, fornecedores e clientes, foi possível identificar as oportunidades e as ameaças presentes na empresa Restaurante Beira Campo, os quais estão relacionados ao ambiente externo.

***Oportunidades:***

- Desenvolvimento da região
- Aumento do fluxo de veículos pesados
- Novas tecnologias
- Preferência por comida caseira

***Ameaças:***

- Altas taxas de tributação nos alimentos
- Concorrência
- Inflação
- Dificuldade de encontrar alguma matéria-prima
- Captar recursos financeiros a juros baixos
- Falta de mão de obra qualificada

### **Análise dos concorrentes:**

Como pode ser observado durante o período de realização da pesquisa, de acordo os clientes o número de restaurantes existentes na região é suficiente para atender a demanda pois há vários restaurantes espalhados pela mesma região os quais são considerados concorrentes. Destacam-se aqueles localizados próximos à BR 386 ou dentro da cidade de Sarandi, que são os que mais concorrem com o restaurante em estudo. É importante que a empresa avalie seus concorrentes para que seja possível se sobressair de maneira positiva, aproveitando os pontos fracos dos mesmos.

### 4.9 MATRIZ SWOT

A análise da matriz SWOT, está relacionada com o ambiente externo do Restaurante Beira Campo, onde se observam as oportunidades e as ameaças. Relaciona-se também o ambiente interno, correspondendo aos pontos fortes e pontos fracos.

**Quadro 2 - Matriz SWOT (Variáveis Externas)**

VARIÁVEIS EXTERNAS	OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
	1	5	9	1	5	9
Desenvolvimento da região			X			
Aumento do fluxo de veículos pesados		X				
Novas tecnologias	X					
A maioria da população prefere comida caseira			X			
<b>TOTAL DAS OPORTUNIDADES:</b>	24					
Altas taxas de tributação nos alimentos						X
Concorrência				X		
Inflação						X
Dificuldade de encontrar matéria-prima				X		
Captar recursos financeiros a juros baixos						X
Falta de mão de obra qualificada					X	
<b>TOTAL DAS AMEAÇAS:</b>				34		
<b>CÁLCULO</b>	$24 + 34 = 58 / 2$					
<b>MATRIZ SWOT: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES COEFICIENTE EXTERNO (41)</b>						

Fonte: Dados primários (2017)

Os números 1, 5 e 9 descritos na tabela são referentes ao grau de importância das variáveis internas, sendo que 1 é considerado pouco importante, 5 para importante e 9 muito

importante. No final da tabela é apresentada a soma das oportunidades e a soma das ameaças onde é encontrado o coeficiente externo, onde o mesmo auxiliará na definição da postura estratégica.

**Quadro 3 - Matriz SWOT (Variáveis Internas)**

VARIÁVEIS INTERNAS	PONTOS FRACOS			PONTOS FORTES		
	1	5	9	1	5	9
Fachada			X			
Pouca divulgação			X			
Iluminação			X			
Climatização			X			
Organização			X			
Falta de planejamento			X			
Uso de uniforme inadequado			X			
Falta de treinamento		X				
Promoção		X				
Falta de software		X				
Internet Wi-Fi		X				
Desperdício de alimentos			X			
<b>TOTAL DOS PONTOS FRACOS</b>	92					
Atendimento						X
Preço						X
Condições de pagamento						X
Qualidade dos produtos						X
Variedade dos produtos						X
Localização					X	
Estacionamento					X	
Limpeza					X	
Pagamento das mercadorias em dia					X	
Credibilidade e bom conceito no mercado					X	
<b>TOTAL DOS PONTOS FORTES</b>				70		
<b>SOMA</b>	92 + 70 = 162 / 2					
<b>MATRIZ SWOT: PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES COEFICIENTE INTERNO (81)</b>						

Fonte: Dados primários (2017)

Os números 1, 5 e 9 descritos na tabela são referentes ao grau de importância das variáveis internas, sendo que 1 é considerado pouco importante, 5 para importante e 9 muito importante. No final da tabela é apresentada a soma dos pontos fracos e a soma dos pontos fortes onde é encontrado o coeficiente interno, que auxiliará na definição da postura estratégica.

Em relação às tabelas 1 e 2, observa-se que as variáveis do Restaurante Beira Campo, diante das análises de grau de importância da matriz SWOT, tiveram uma soma total de 24

oportunidades e 34 ameaças, referente ao ambiente externo. Em relação ao ambiente interno, obteve-se uma soma de 92 pontos fracos e 70 pontos fortes, identificando assim a postura estratégica em SOBREVIVÊNCIA. Conforme Oliveira (1995), postura estratégica de sobrevivência tem predominância de pontos fracos e ameaças com as seguintes premissas:

- Redução de custos
- Desinvestimento
- Liquidação de negócio

**Quadro 4 - Postura estratégica encontrada.**

		ANÁLISE INTERNA		
		PREDOMINÂNCIA		
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	<b><u>SOBREVIVÊNCIA</u></b>	Manutenção
		OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Dados primários (2017)

#### 4.9.1 Objetivos

- Reduzir os custos
- Analisar a viabilidade de instalar um software para o controle de fluxo de caixa
- Maior controle de finanças da empresa
- Realizar planejamento estratégico
- Melhorar a organização interna
- Divulgação do restaurante.
- Reforma da fachada

- Melhorar a iluminação do ambiente
- Melhorar a climatização do ambiente
- Otimização do layout
- Evitar desperdícios
- Analisar a viabilidade de fazer promoções
- Disponibilizar internet Wi-Fi
- Disponibilizar uniforme adequado
- Realizar treinamento

#### 4.10 PLANO DE AÇÃO

Através do plano da ação, a empresa Restaurante Beira Campo poderá identificar ações que podem ser implantadas afim de eliminar os pontos fracos. Elaborou-se um plano de ação para cada ponto fraco encontrado na empresa estudada, onde foi descrito o que deve ser feito, quem irá fazer, o porquê deve ser feito, quando será feito, como será realizado e quanto custará cada ação.

**Quadro 5 - O quadro refere-se ao plano de ação para reduzir custos na empresa**

	Ação
O quê?	Reduzir Custos
Por quê?	Para cortar gastos desnecessários
Quem?	Gestor juntamente gerente e os familiares
Como?	Elencar todos os custos da empresa, assim como as despesas pessoais dos mesmos e fazer cortes naqueles que têm menos participação no lucro.
Quando?	Até fevereiro de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	Não terá custo

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 6 - Refere-se ao plano de ação para analisar a viabilidade de instalar um software para o controle de fluxo de caixa**

	Ação
O quê?	Analisar a viabilidade de instalar um software para o controle de fluxo de caixa
Por quê?	Para que o gestor possa controlar os gastos e ter informações necessárias para tomada de decisão
Quem?	Gestor
Como?	Por meio de orçamento de empresas locais onde será verificado o programa que melhor atende a necessidade da empresa.
Quando?	Até maio de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 7 - O quadro refere-se ao plano de ação para controlar as finanças da empresa**

	Ação
O quê?	Maior controle de finanças da empresa
Por quê?	Para que a empresa tenha recursos necessários para no futuro pensar em um investimento maior.
Quem?	Gestor
Como?	Criar uma conta separada da empresa e a conta pessoal. Para realizar uma aplicação financeira.
Quando?	Até março de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	Não terá custos

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 8 - O quadro refere-se ao plano de ação para realizar planejamento estratégico**

	Ação
O quê?	Realizar planejamento estratégico
Por quê?	Para poder elaborar metas e objetivos a longo prazo e manter o foco no resultado dos mesmos.
Quem?	Gestor, juntamente com familiares e funcionários.
Como?	Definindo metas e estabelecendo prazos para que as mesmas sejam cumpridas. No momento em que o gestor atingir os objetivos do planejamento estabelecido no trabalho, para que no futuro possa realizar investimentos altos que por sua vez necessitam de mais recursos, como a transformação de toda a infraestrutura da empresa.
Quando?	Anualmente
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 9 - O quadro refere-se ao plano de ação para melhorar a organização interna da empresa**

	Ação
O quê?	Melhorar a organização interna
Por quê?	Para diminuir a jornada de trabalho dos funcionários
Quem?	Gestor juntamente com os demais familiares
Como?	Distribuindo melhor as funções de trabalho na cozinha, evitando sobrecarregar os funcionários. Delegar mais funções ao churrasqueiro, como também ter comprometimento com a empresa e horários de trabalho.
Quando?	Até março de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 10 - O quadro refere-se ao plano de ação para aumentar a divulgação do restaurante**

	Ação
O quê?	Divulgação do restaurante.
Por quê?	Para trazer novos clientes no restaurante afim de que o mesmo se torne conhecido não somente na comunidade, como também em outras regiões
Quem?	Gestor, juntamente com o gerente
Como?	A divulgação pode ser feita por meio de redes sociais disponibilizando uma página com fotos do cardápio e informações dos eventos do restaurante. Pode ser criado um site para melhor divulgar o local e eventos do restaurante. Outra fonte de divulgação é os jornais e rádios da região.
Quando?	Até março de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 11 - O quadro refere-se ao plano de ação para a reforma da fachada**

	Ação
O quê?	Reforma da fachada
Por quê?	Aumentar a visibilidade do restaurante, principalmente para quem passa na rodovia.
Quem?	Gestor, juntamente com o gerente
Como?	A fachada pode ganhar um destaque, por meio de uma pintura e também pode ser colocado uma placa indicando a localização do restaurante alguns quilômetros antes do local.
Quando?	Até abril de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 12 - O quadro refere-se ao plano de ação para melhorar a iluminação do ambiente da empresa**

	Ação
O quê?	Melhorar a iluminação do ambiente
Por quê?	Dar um aspecto melhor ao ambiente da empresa
Quem?	Gestor, juntamente com o gerente
Como?	Por meio de orçamento com uma empresa que assim irá trocando luminárias antigas e substituindo por lâmpadas de led que além de serem mais econômicas possuem uma potência maior em relação as lâmpadas antigas, podem ser instaladas placas de led também em lugares onde não há iluminação.
Quando?	Até abril de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 13 - O quadro refere-se ao plano de ação para melhorar a climatização do ambiente da empresa**

	Ação
O quê?	Melhorar a climatização do ambiente
Por quê?	Para que o ambiente se torne mais convidativo aos clientes
Quem?	Gestor, juntamente com o gerente
Como?	Por meio de empresa especializada instalando ventiladores em lugares estratégicos do restaurante, e a possibilidade de instalar mais exaustores na cozinha, assim como um ventiladores maiores ou mesmo um ar-condicionado
Quando?	Até abril de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 14 - O quadro refere-se ao plano de ação para otimizar o layout da empresa**

	Ação
O quê?	Otimização do layout
Por quê?	Para organizar melhor o espaço do restaurante melhorando o fluxo de clientes
Quem?	Gestor, juntamente com o gerente
Como?	Por meio de orçamento com uma empresa especializada pode ser realizado um estudo da viabilidade de alocação dos principais pontos do restaurante como exemplo o bufê que é centralizado na porta do restaurante, podendo ser realocado assim como o caixa e o local onde é servida a carne.
Quando?	Até maio de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 15 - O quadro refere-se ao plano de ação para evitar desperdícios na empresa**

	Ação
O quê?	Evitar desperdícios
Por quê?	Uma estratégia que propõe evitar desperdícios não somente de alimentos por parte dos clientes, como também de água, energia, resíduos e matéria prima que são elementos utilizados pelos funcionários afim de que a empresa não tenha gastos desnecessários.
Quem?	Gestor, juntamente com o gerente e demais familiares e funcionários
Como?	Analisando a possibilidade de cobrar o desperdício dos clientes, e criando uma política de utilização consciente dos elementos utilizados na preparação dos alimentos por parte dos funcionários.
Quando?	Até março de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 16 - O quadro refere-se ao plano de ação para analisar a viabilidade de fazer promoções**

	Ação
O quê?	Analisar a viabilidade de fazer promoções
Por quê?	Para que os clientes se sintam satisfeitos em relação aos serviços do restaurante
Quem?	Gestor, juntamente com o gerente e funcionárias
Como?	Desenvolvendo marmitas congeladas de comida caseira por meio de pacotes semanais ou mensais, assim como distribuir brindes em datas comemorativas e analisar a viabilidade de fazer promoção nestas datas como exemplo o dia das mães
Quando?	Até fevereiro de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 17 - O quadro refere-se ao plano de ação para disponibilizar internet Wi-Fi para os clientes**

	Ação
O quê?	Disponibilizar internet Wi-Fi
Por quê?	Para que os clientes se sintam mais satisfeitos com o ambiente do restaurante
Quem?	Gestor, juntamente com o gerente
Como?	Por meio de uma empresa especializada contratada para fazer as instalações necessárias afim de disponibilizar internet Wi-Fi aos clientes, onde será possível realizar a conexão gratuita através de check in na página do restaurante no facebook.
Quando?	Até março de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 18 - O quadro refere-se ao plano de ação para disponibilizar uniforme adequado**

	Ação
O quê?	Disponibilizar uniforme adequado
Por quê?	Para padronizar o uniforme dos funcionários conforme as exigências da vigilância sanitária e padronizar o uniforme dos atendentes dando aspecto de limpeza ao ambiente do restaurante.
Quem?	Gestor, juntamente com o gerente
Como?	Por meio de um orçamento com uma empresa que forneça os uniformes completos, para as funcionárias será disponibilizado uniforme padrão de cor branca com a marca do restaurante que devem sempre estar limpos e bem passados além de calçado fechado. Para os atendentes camisa de cor branca com logo do restaurante e calça de cor preta assim como calçado fechado.
Quando?	Até março de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

**Quadro 19 - O quadro refere-se ao plano de ação para realizar treinamento**

	Ação
O quê?	Realizar treinamento
Por quê?	Para trazer mais informações e conhecimento aos funcionários e também ao gerente que pode ser revertido em benefícios para ambas as partes.
Quem?	Gestor, juntamente com gerente, familiares e funcionárias
Como?	Criar uma política de treinamento, por meio de cursos que disponibilizem informações relevantes para o gerente como melhorar atendimento, gerenciamento do negócio, controle de finanças, gestão de pessoas. Assim como para as funcionárias informações a respeito de novas receitas, limpeza, utilização correta de materiais, armazenagem e melhor aproveitamento de alimentos.
Quando?	Até março de 2018
Onde?	No restaurante
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados primários (2017)

A partir dos quadros apresentados anteriormente pode se observar um plano de ação com estratégias de curto prazo que foram elaboradas afim de eliminar os pontos fracos da empresa, dados que foram extraídos das pesquisas realizadas no restaurante e posteriormente das análises que foram feitas com os respectivos gráficos.

É de suma importância que todas as ações propostas para a empresa sejam de conhecimento de toda a equipe de trabalho, e que a mesma precisa estar focada no objetivo proposto. Somente com o engajamento de toda a equipe o planejamento pode ser posto em prática e todas as ações transformadas em pontos fortes. O gestor, juntamente com o gerente são responsáveis por nortear as ações da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o desenvolvimento do trabalho algumas considerações devem ser feitas, como por exemplo, em relação ao diferencial competitivo na empresa. Fator que foi percebido durante o período de aplicação dos questionários e analisado por meio de gráficos, os respondentes citaram inúmeras vezes o preço como fator diferencial na escolha pelo restaurante, assim como o bom atendimento sendo os fatores essenciais para o bom funcionamento da empresa.

Dessa maneira o planejamento estratégico foi feito afim de elaborar planos de ação que minimizem as ameaças e eliminem os pontos fracos da empresa, fatores que serão transformados em pontos fortes. Em relação as oportunidades e pontos fortes os mesmos devem ser potencializados e estrategicamente utilizados na forma de diferencial competitivo, aproveitando-se das falhas da concorrência para ganhar mercado.

De modo que ao final do trabalho, todos os objetivos específicos foram alcançados, as oportunidades e ameaças assim como os pontos fortes e fracos foram identificados, a missão e a visão foram elaboradas de acordo com o objetivo da empresa, da mesma maneira como foi proposto cada plano de ação para eliminar os pontos fracos.

O presente trabalho contribuiu de forma benéfica para o restaurante, por se tratar do primeiro estudo que foi realizado na empresa pode-se extrair informações através das pesquisas realizadas e assim identificada a percepção dos clientes, funcionários, fornecedores e gerente em relação a diversos aspectos da empresa. Informações que serão utilizadas nas tomadas de decisões.

Portanto, conclui-se que todos os objetivos propostos no trabalho foram alcançados, e para que todas as ações possam surtir efeito, é preciso que a empresa esteja sempre se atualizando afim de satisfazer as necessidades dos clientes.

## REFERENCIAL TEÓRICO

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de Estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FARIA, Antônio Carlos: portal Alimentação Fora do Lar, disponível em <http://alimentacaoforadolar.com.br/quais-sao-as-fases-da-historia-da-alimentacao/>

FISCHMANN, Adalberto *et al.* **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

HITT, Michael A. *et al.* **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KLUYVER, Cornelis A. de; II, John A. Pearce. **Estratégia: Uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

MINTZBERG, Henry. *et al.* **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. *et al.* **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed.

São Paulo: Pioneira, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 297 p.

SEIBT, Taís: alimentação saudável fora do lar, disponível: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/vida/noticia/2012/09/conselho-de-nutricao-lanca-campanha-pela-alimentacao-saudavel-fora-de-casa-3871097.html>.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. Atlas AS, 2008 disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao>.

TERZIAN, Francoiçe; mesmo com a crise setor de alimentação continua a crescer no brasil. Forbes, disponível em <http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>.

WRIGHT, Peter et al. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.