

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

JULIANA FIORENTIN MARTINELLI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
O caso da empresa restaurante Quitanda Sarandi

SARANDI

2014

JULIANA FIORENTIN MARTINELLI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
O caso da empresa restaurante Quitanda Sarandi**

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

Orientador: Prof. Ms. Anderson Neckel

SARANDI

2014

JULIANA FIORENTIN MARTINELLI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
O Caso da empresa restaurante Quitanda Sarandi**

Estágio Supervisionado aprovado em 18 de dezembro de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Anderson Neckel
UPF – Orientador

Prof. Daniel Demarchi
UPF

Profa. Andrea Célia
UPF

SARANDI

2014

Dedico este trabalho ao meu pai Antonio Fiorentin Neto, à minha mãe Dianir Fiorentin, ao meu esposo Moisés Zambiasi Martinelli e ao meu filho Gabriel Fiorentin Martinelli, pelo amor, paciência, apoio e incentivo que sempre me foi proporcionado a fim de que este sonho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me protegido durante essa caminhada, por ter me proporcionado saúde e atendido as minhas preces para que eu conseguisse alcançar este objetivo tão desejado.

Aos meus pais Antonio Fiorentin Neto e Dianir Fiorentin, pela vida que me foi concedida, pelo amor e carinho recebidos e pelo apoio financeiro. Vocês sempre acreditaram em mim e sempre disseram que tudo iria dar certo e, felizmente, agora posso dizer que sim, este sonho se realizou. Vocês são muito importantes, serei eternamente grata a vocês.

Ao meu esposo Moisés, que sempre me incentivou e apoiou nos momentos em que mais precisei, pela sua confiança, paciência e compreensão nas horas que precisei ficar longe de você para poder me dedicar aos estudos. Também por ter cuidado com tanto amor e carinho do nosso filho Gabriel, afinal, quando iniciei o curso de Administração ele tinha apenas um ano e você esteve sempre cuidando dele por nós dois, pois você sabia o quanto era importante para mim alcançar este objetivo.

Ao senhor Neri Martinelli e sua esposa Marilene Zambiasi Martinelli, pelo apoio recebido.

À minha cunhada Barbara Zambiasi Martinelli, pelo apoio recebido e pelas palavras de incentivo.

A toda minha família, irmãos, sobrinhos, cunhados que sempre acreditaram e me apoiaram para a realização desta conquista.

Ao meu orientador, professor Anderson Neckel, pelos seus ensinamentos, por estar sempre presente me ajudando e apoiando quando precisei.

À Universidade de Passo Fundo, 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, jamais esquecerei, obrigada por fazerem parte da minha vida.

Muito obrigada, a todos.

“Aos outros, dou o direito de ser como são. A
mim dou o dever de ser cada dia melhor”.

CHICO XAVIER

RESUMO

MARTINELLI, Juliana Fiorentin. **Planejamento Estratégico:** O caso da empresa restaurante Quitanda Sarandi. Sarandi. 2014. 78 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O presente estudo teve como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para a empresa restaurante Quitanda Sarandi. Partindo deste objetivo, foi apresentado um referencial teórico com conceitos sobre estratégia, planejamento estratégico e diagnóstico estratégico, a fim de compreender melhor estes elementos e poder elaborar o planejamento estratégico para empresa. A metodologia utilizada para a realização do estudo foi através de uma pesquisa qualitativa, onde foram entrevistados o gestor da empresa, 3 funcionários, 5 fornecedores e 14 clientes. A partir das entrevistas, foi possível identificar as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo da empresa bem como os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno e, após, essas variáveis foram analisadas na matriz SWOT. Foram elaboradas a missão e a visão para a empresa e, a partir dos pontos fracos, foram desenvolvidos planos de ação. Um plano de ação foi elaborado para cada ponto fraco identificado, ajudando assim a empresa na redução ou até na eliminação de seus pontos fracos, para que com isso a empresa restaurante Quitanda Sarandi possa se tornar mais competitiva no mercado, crescendo cada dia mais e atingindo os objetivos desejados.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Pesquisa qualitativa. Plano de ação.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	17
FIGURA 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	23
FIGURA 3 – Imagem das instalações da empresa Quitanda Sarandi em 1998 (A) e em 2014 (B).....	41
FIGURA 4 – Imagem das instalações internas da empresa Quitanda Sarandi em 2014.....	55

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1– Tipos básicos de estratégias	34
Quadro 2 – Ferramenta 5W2H	35
Quadro 3 – Plano de ação 1 na empresa restaurante Quitanda Sarandi	62
Quadro 4 – Plano de ação 2 na empresa restaurante Quitanda Sarandi	63
Quadro 5 – Plano de ação 3 na empresa restaurante Quitanda Sarandi	63
Quadro 6 – Plano de ação 4 na empresa restaurante Quitanda Sarandi	64
Quadro 7 – Plano de ação 5 na empresa restaurante Quitanda Sarandi	64
Quadro 8 – Plano de ação 6 na empresa restaurante Quitanda Sarandi	65
Quadro 9 – Plano de ação 7 na empresa restaurante Quitanda Sarandi	65
Tabela 1 – Matriz SWOT – variáveis externas.....	58
Tabela 2 – Matriz SWOT – variáveis internas	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), threats (ameaças)

5W2H – Why (por que); What (o que); How (como); Where (onde); When (quando); Who (quem); How much (quanto)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	ESTRATÉGIA	16
2.1.1	Conceito de estratégia	16
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	18
2.3	ESCOLAS DA ESTRATÉGIA.....	19
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.4.1	Conceito de planejamento estratégico	22
2.4.2	Tipos de planejamento	23
2.5	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	25
2.5.1	Ambiente interno	26
2.5.2	Ambiente externo	27
2.5.3	Visão	28
2.5.4	Missão	29
2.5.5	Análise dos concorrentes	30
2.5.6	Análise SWOT	31
2.6	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	32

2.7	PLANO DE AÇÃO	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	37
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	38
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	39
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	39
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	40
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	40
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR	42
4.3	ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS FUNCIONÁRIOS.....	43
4.4	ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS FORNECEDORES.....	45
4.5	ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS CLIENTES.....	48
4.6	APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	53
4.6.1	Estabelecimento da missão.....	53
4.6.2	Estabelecimento da visão.....	53
4.7	ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA.....	54
4.7.1	Estrutura da organização.....	54
4.7.2	Instalações físicas.....	54
4.7.3	Técnicas de produção.....	55
4.7.4	Cultura organizacional.....	55
4.8	ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA.....	56
4.8.1	Ambiente geral.....	56
4.8.2	Variáveis políticas, econômicas e legais.....	56
4.8.3	Variáveis demográficas.....	56

4.8.4	Variáveis geográficas.....	56
4.8.5	Concorrentes.....	57
4.8.6	Clientes.....	57
4.8.7	Fornecedores.....	57
4.9	ANÁLISE SWOT.....	58
4.9.1	Ambiente interno.....	60
4.9.1.1	<i>Pontos fortes.....</i>	60
4.9.1.2	<i>Pontos fracos.....</i>	61
4.9.2	Ambiente externo.....	61
4.9.2.1	<i>Oportunidades.....</i>	61
4.9.2.2	<i>Ameaças.....</i>	62
4.10	PLANO DE AÇÃO.....	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICE A- ENTREVISTA COM O GESTOR.....	71
	APÊNDICE B- ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS.....	73
	APÊNDICE C- ENTREVISTA COM OS FORNECEDORES.....	75
	APÊNDICE D- ENTREVISTA COM OS CLIENTES.....	77

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de mercado altamente competitivo, com o surgimento da globalização e em época de grandes transformações, as empresas precisam buscar novas ferramentas para que seja possível se diferenciar e atingir os objetivos almejados. Diante da importância das empresas manterem-se sólidas e fortes no mercado, em meio a desafios que surgem a todo tempo, exige-se que as organizações, independentemente de seu tamanho, estejam bem estruturadas e atualizadas. Para isso, é imprescindível que seus gestores tenham um amplo conhecimento em relação ao contexto interno e externo das empresas, pois, assim, podem ser capazes de tornar as organizações mais competitivas e buscar a excelência nos produtos e na prestação de serviços.

Dessa forma, as organizações devem buscar informações a respeito do negócio em que estão inseridas. Para encontrar essas informações, é necessário que se faça um diagnóstico da empresa, de modo que seja possível analisar tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo. De acordo com Oliveira (2007), o processo que orienta e indica qual o melhor caminho a ser seguido pela empresa, interagindo com os fatores externos e agindo de maneira empreendedora e distinta, é o planejamento estratégico.

O presente estudo buscou apontar a importância de um planejamento estratégico para uma organização, pois o planejamento estratégico é um processo que possui uma visão do futuro e ajuda o gestor a organizar-se, facilitando a tomada de decisão e ajudando a direcionar as atividades do negócio para que, assim, a empresa possa crescer e obter o lucro desejado. Segundo Kotler (2011, p.71), “O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro”.

Sendo assim, diante das dificuldades enfrentadas pelas organizações para que estas sejam bem sucedidas e alcancem o sucesso almejado, é notória a necessidade da implantação de um planejamento estratégico. O presente estudo foi realizado na empresa restaurante Quitanda Sarandi e a pesquisa possibilitou a identificação do ambiente interno e externo em que a empresa está inserida.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa restaurante Quitanda Sarandi, objeto deste estudo, oferece serviços de restaurante, atua no mercado há 14 anos e possui 4 colaboradores. Está localizada na BR 386 Km 130, na cidade de Sarandi, RS. Esta empresa não possui um planejamento estratégico elaborado e, devido a isso, as práticas de gestão acontecem na informalidade, sendo que o planejamento só acontece no curto prazo. Tal prática leva à falta de clareza da realidade, dificultando o processo de tomada de decisões que ocorre pelo gestor, as quais geralmente são feitas por intuição.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita ao gestor melhorar suas práticas e traçar os objetivos através de uma análise interna e externa do ambiente em que a empresa está inserida. Dessa forma, a implementação de um planejamento estratégico no restaurante Quitanda Sarandi poderá trazer benefícios para a empresa e também torná-la mais competitiva no mercado.

Há estudos que comprovam a importância da aplicação da ferramenta de planejamento estratégico. Segundo Carvalho (2013, p.5), “nenhuma instituição sobrevive sem ter traçadas suas estratégias. Antes da implantação é importante fazer as análises externas e internas e assim definir as ações estratégicas”. Além disso, de acordo com Alday (2000 apud ALVES et al, 2013, p.82), o planejamento estratégico torna-se cada vez mais importante dentro das organizações, para que possam perceber uma forma positiva de enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades.

Assim, apresenta-se como problema da pesquisa: Como elaborar um planejamento estratégico para a empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um planejamento estratégico para a empresa restaurante Quitanda Sarandi.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os pontos fortes e pontos fracos.
- b) Identificar oportunidades e ameaças.
- c) Elaborar missão e visão.
- d) Apresentar um plano de ação para cada ponto fraco encontrado na empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se à apresentação da revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico, sendo que está organizado da seguinte maneira: inicialmente serão apresentados conceitos de estratégia sob a visão de diversos autores, serão abordados os conceitos de administração estratégica e serão apresentadas as dez escolas de estratégia. Na sequência, o foco será planejamento estratégico, onde serão apresentados conceitos referentes ao assunto e também serão abordados os planejamentos tático e operacional. Após, serão apresentados o diagnóstico estratégico, o ambiente interno e externo, visão e missão, análise dos concorrentes, estratégias empresariais e, por fim, a análise SWOT e o plano de ação.

2.1 ESTRATÉGIA

Como é possível observar a seguir, vários são os conceitos relacionados à estratégia, sendo que a maior parte dos autores pesquisados define estratégia como uma forma das organizações alcançarem seus objetivos.

2.1.1 Conceito de estratégia

Segundo Mintzberg *et al.* (2010), as estratégias são divididas em pretendidas, deliberadas, realizadas, não realizadas e emergentes. Observa-se que as organizações podem extrair a partir de padrões do passado (estratégia realizada) planos para o futuro (pretendido). Estratégia deliberada é aquela em que suas intenções foram realizadas, já as que não foram

realizadas, tornam-se estratégias não realizadas. Estratégia emergente é aquela que não era pretendida, mas que no decorrer do processo acaba surgindo (figura 1).

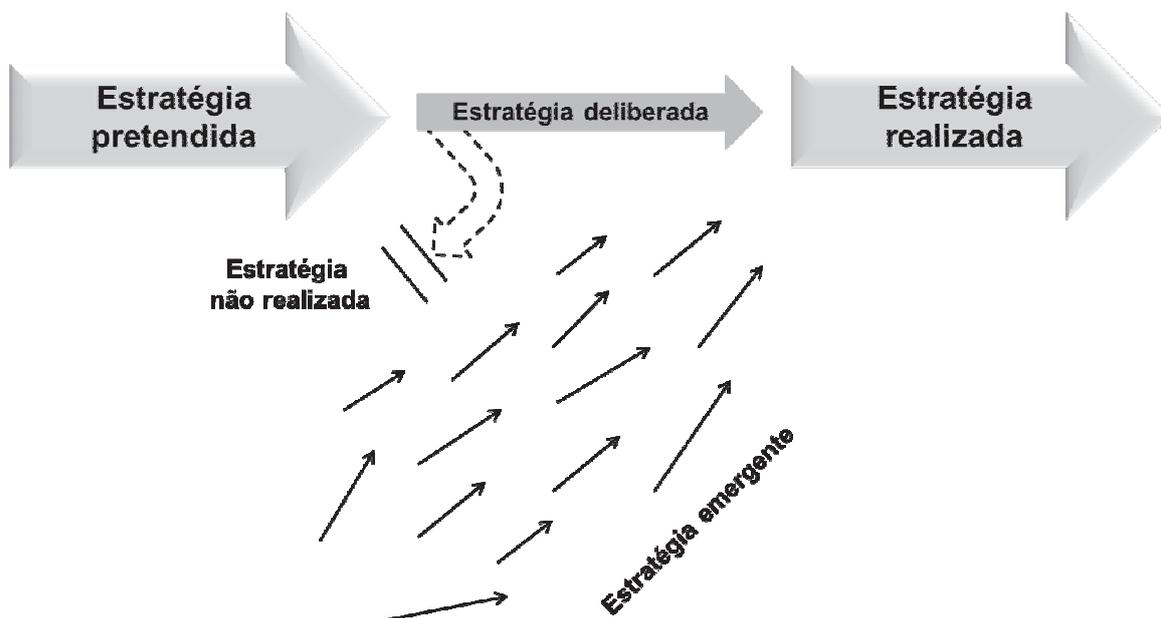


Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes.

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al.* (2010, p.26).

De acordo com Chiavenato (2007, p.114), “a estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em longo prazo”. O autor Cobra (1991) refere-se à estratégia através de um planejamento administrativo ou um recurso usado para conquistar os objetivos. Certo *et al.* (2005) também apresentam estratégia como sendo uma ação que garante à organização alcançar seus objetivos. Na mesma ideia, Wright *et al.* (2000) definem estratégia como planos da alta administração para atingir bons resultados através da missão e dos objetivos da organização.

Para Oliveira (2007), a estratégia é definida através de uma maneira adequada para se atingir de forma diferenciada as metas e os objetivos determinados, e a empresa posicionando-se bem diante de seu ambiente. Já para Hitt *et al.* (2008, p. 4), “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A partir dos autores citados abaixo, será possível analisar o conceito de administração estratégica e observar os benefícios que as empresas poderão usufruir se a utilizarem de forma correta.

De acordo com Certo *et al.* (2005, p.3), “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. A administração estratégica envolve a administração dos estágios que já foram identificados e os estágios de definição da missão e dos objetivos no que tange o ambiente externo e interno da organização (WRIGHT *et al.*, 2000).

Para Ansoff *et al.* (1990, p.45), a administração estratégica é entendida como um método adotado de administração, no qual destaca sua flexibilidade. Assim, propicia o surgimento de planos estratégicos renovadores, desejando a mudança da própria política, buscando desenvolver mais o potencial para modificações futuras do que em curto prazo e compreendendo os princípios do poder e da cultura da organização, pois são estes os geradores da sua flexibilidade.

Diversos benefícios podem ser adquiridos por uma organização se ela praticar de forma correta a administração estratégica, pois a empresa tenderá a aumentar seus lucros e outras vantagens irão ocorrer quando esse sistema for implementado. Como exemplo, pode-se citar 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 essas metas, o comprometimento com a organização é maior (CERTO *et al.*, 2005).

Os benefícios não acontecem automaticamente nas empresas que utilizam um sistema de administração estratégica, pois eles são obtidos apenas se o sistema for utilizado de forma correta, ou seja, de forma efetiva e eficiente. Se o processo de administração estratégica for empregado de forma ineficaz e ineficiente, podem ocorrer problemas como redução da lucratividade e pouca motivação dos colaboradores no atingimento das metas, entre outros fatores desagradáveis capazes de desestruturar a organização (CERTO *et al.*, 2005).

2.3 ESCOLAS DA ESTRATÉGIA

Segundo Mintzberg *et al.* (2010), são dez as escolas que surgiram da formulação de estratégia e estas encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao topo e decaíram, outras estão se desenvolvendo agora e há também as que são pequenas, mas no que tange a publicação e prática, são significativas.

a) Escola do design

A Escola do Design foi a primeira escola a surgir nos anos 60 e a partir de sua estrutura básica foram construídas as Escolas do Planejamento e do Posicionamento. Ela identifica a formulação de estratégia como um processo de *design* informal, principalmente de concepção. Nessa escola nasce o modelo SWOT, do autor Andrews, que ajuda a analisar as situações interna e externa da organização, mostrando os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente (apud MINTZBERG *et al.*, 2010).

a) Escola do Planejamento

Apesar de ter sido desenvolvida nos anos 60, seu auge ocorreu na década de 70. A Escola do Planejamento vê a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal. Ela utilizou o mesmo modelo da Escola do Design, o modelo SWOT, mas era executada de um modo altamente formal e as estratégias deste processo aparecem prontas. Este planejamento deve ser implementado com muita atenção voltada para os objetivos, programas e planos, e deverá ser controlado (MINTZBERG *et al.*, 2010).

b) Escola do Posicionamento

No início dos anos 80, a Escola do Posicionamento ganhou espaço. Aqui, é utilizado o mesmo modelo das escolas do Design e Planejamento, o modelo SWOT. A Escola do Posicionamento deu uma ênfase maior para as estratégias do que para o processo de formulação das mesmas, tendo como foco principal selecionar as posições de mercado. Esta escola continuou com um processo controlado e formal como nas duas escolas anteriormente citadas, porém, a escola do posicionamento ficou mais atenta aos cálculos na seleção de posições estratégicas.

Em 1980, o autor Porter publicou um livro chamado *Competitive Strategy*, o qual estimulou o desencanto em relação às duas primeiras escolas citadas, pois era possível perceber a necessidade de substância. A partir do livro de Porter, surgiram vários interesses de acadêmicos e consultores e seguiu uma grande onda de atividade, sendo que esta escola tornou-se dominante na área (apud MINTZBERG *et al.*, 2010).

c) Escola Empreendedora

A Escola Empreendedora enfatiza que o presidente da organização é quem deve ser o responsável pelo processo da estratégia, pois o presidente, sendo um empreendedor, consegue focalizar as oportunidades deixando os problemas em segundo plano (CHIAVENATO, 2004). Ainda, de acordo com Chiavenato (2004, p. 600), “O conceito fundamental é a visão: uma 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”.

d) Escola Cognitiva

A Escola Cognitiva tem o processo de formulação das estratégias como um processo mental, sendo uma escola de pensamento que está em evolução em relação à formulação de estratégia. Ela enfatiza a ocorrência de um processo cognitivo na mente da pessoa que formula a estratégia, e essas estratégias surgem na forma de conceitos, de esquemas e estruturas, moldando o aspecto de como as pessoas trabalham com as informações provenientes do ambiente (MINTZBERG *et al.*, 2010).

e) Escola de Aprendizado

De acordo com a Escola do Aprendizado, as organizações compreendem, com o tempo, como deve ser seu comportamento diante do ambiente em que estão inseridas. As organizações devem primeiro agir para depois analisar o que realmente funciona, e então reter apenas o que é importante. Para a Escola do Aprendizado, a formação da estratégia é uma forma de aprendizado que a organização adquire ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2004).

f) Escola de Poder

A Escola de Poder descreve que a formulação de estratégia é um processo que recebe influências de poder e de política. Esta escola trabalha sob a perspectiva do poder micro e do poder macro. No poder micro, o processo de decisão é feito por meio de negociações e concessões entre pessoas ou grupos, o que interfere nas formulações das estratégias. No poder macro ocorre uma dependência da organização com o ambiente, pois as empresas necessitam do contato com fornecedores e compradores e também disputar espaço com a concorrência (MINTZBERG *et al.*, 2010). Ainda de acordo Mintzberg *et al.* (2010 p. 239), “A estratégia, de uma perspectiva de poder macro, consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento das demandas dos agentes e, em segundo, do uso seletivo desses autores em benefício da organização”.

g) Escola Cultural

A Escola Cultural trabalha na perspectiva de que a formulação das estratégias é influenciada pela força social da cultura. Esta escola afirma que as crenças e as interpretações dos integrantes da organização servem de embasamento para a formulação das estratégias, sendo que as crenças desenvolvidas pelas pessoas podem ser adquiridas através de um sistema de socialização ou de aculturação (MINTZBERG *et al.*, 2010).

h) Escola Ambiental

A Escola Ambiental originou-se a partir da teoria da contingência, a qual descreve as relações entre certas dimensões que havia no ambiente e as qualidades essenciais da organização. Pode-se 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).

i) Escola de Configuração

Esta escola parte da ideia de que cada organização possui o seu momento e o seu lugar para formar a dinâmica de suas ações. A Escola de Configuração afirma que as organizações passam por estados de estabilidade e, após, por estados de ruptura, sendo configuração e transformação:

- Configuração: o que caracteriza a organização é o seu estado de ser. Cada organização obtém uma configuração segura, na qual diferentes aspectos se juntam em determinadas condições e definem os modelos ideais.
- Transformação: é a forma de gerar estratégia para saltar de um estado para o outro, o que é chamado de ruptura. Quando a organização é submetida a pressões do ambiente externo ou interno, ela acaba com os padrões atuais e busca mudanças para conseguir outras formas de atuação (CHIAVENATO, 2004).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vários são os conceitos sobre planejamento estratégico e a seguir são apresentados alguns deles sob a visão de diferentes autores.

2.4.1 Conceito de planejamento estratégico

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 ajuda a delinear 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.

De acordo com Cobra (1991), o planejamento estratégico pode ser entendido como:

1. Uma ação administrativa que tem por objetivo antever o futuro ambiente e os desafios que a organização irá enfrentar e decidir as direções que os negócios vão ter.
2. Definição dos produtos e serviços que serão produzidos para atender a demanda dos mercados alvo.

2.4.2 Tipos de planejamentos

De acordo com Oliveira (2007, p.15), considerando os níveis hierárquicos, há três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Pode-se representar os três tipos de planejamento a níveis de decisão em uma pirâmide organizacional, como mostra a figura 2.

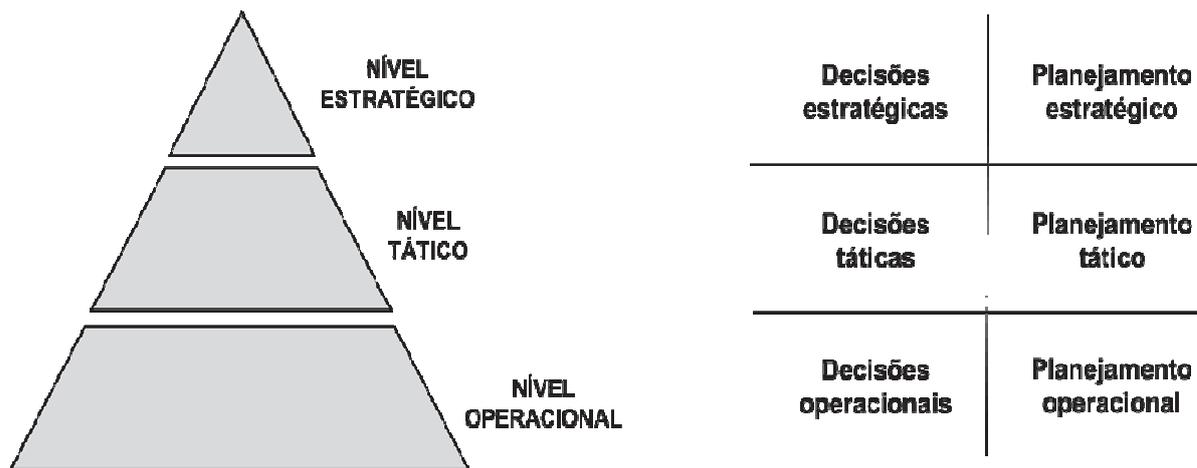


Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p.15).

- **Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é um método administrativo que propicia o sustento metodológico para definir qual o melhor caminho a ser seguido pela empresa, buscando otimizar a interação com os fatores externos não controláveis e atuar de maneira diferenciada e inovadora (OLIVEIRA, 2007, p. 17). Este método geralmente tem como responsáveis os níveis mais elevados da empresa, os quais formulam os objetivos a serem seguidos e executados, de forma que as condições externas e internas e a evolução da empresa devam ser levadas em conta (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Hoji (2008, p.416), “O planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, de responsabilidade dos níveis mais altos da Administração”. O mesmo autor ainda afirma que as tomadas de decisões são mais complexas envolvendo um número maior de recursos. Para Stoner e Freeman (1999), quem projeta os planos estratégicos são os gestores

de topo para cumprir com os extensos objetivos da organização. Sendo assim, pode-se afirmar que no planejamento estratégico quem toma as decisões são os gestores de nível superior dentro da organização.

Além disso, de acordo com Chiavenato (2007), o planejamento estratégico é um planejamento que envolve toda a organização através de um sistema único e aberto que tem como características: ser projetado em longo prazo, toda a empresa se envolve e quem define é a cúpula da organização.

- **Planejamento operacional**

Segundo Oliveira (2007, p. 19), o planejamento operacional é um planejamento formal, utilizando documentos escritos, com normas de desenvolvimento e implantação determinadas. Sendo assim, têm-se os planos de ação ou operacionais. Ainda, quem elabora o planejamento operacional são os níveis organizacionais inferiores e seu foco básico consiste nas atividades do dia a dia da empresa.

Hoji (2008, p. 417) afirma que “O planejamento operacional tem a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período”. Já para Stoner e Freeman (1999), os planos operacionais indicam como os planos estratégicos serão implementados no dia a dia da organização. O planejamento operacional também pode se referir a uma atividade em particular, de acordo com Chiavenato (2007), tendo como características o fato de ser projetado para curto prazo, envolver atividades isoladas e tarefas que devem ser corretamente realizadas.

- **Planejamento tático**

O planejamento tático deseja potencializar uma área específica e não toda a empresa (OLIVEIRA, 2007, p. 18). Dessa forma, trabalha com a análise dos objetivos, estratégias e políticas determinadas no planejamento estratégico.

Seguindo ainda a ideia de Oliveira (2007), quem desenvolve este tipo de planejamento são os níveis organizacionais intermediários, sendo que a sua principal finalidade é utilizar os recursos disponíveis de maneira eficiente para a realização dos objetivos, os quais foram

fixados através de uma estratégia predeterminada e orientados para o processo de decisão da empresa.

Para Chiavenato (2007), quem elabora o planejamento tático é o nível intermediário da organização, sendo que é projetado em médio prazo, envolve cada departamento e está relacionado com as atividades internas da empresa. Conforme Hoji (2008, p.416-417), “O planejamento tático tem a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente”. Assim, o planejamento tático visa atingir os resultados através do curto prazo.

2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A seguir, o significado do diagnóstico estratégico será abordado a partir da visão de alguns autores.

Segundo Costa (2006), o diagnóstico estratégico é um processo estruturado que tem como objetivo analisar as estratégias vigentes na empresa no que se refere às transformações 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 deseja saber acerca da 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;
- O ambiente em que a empresa está inserida oferece oportunidades que devem ser aproveitadas e ameaças que a empresa deverá evitar;
- É importante para a empresa conhecer seus pontos fortes e fracos, a fim de encarar as situações do ambiente externo;
- A análise interna e externa deverá ser feita de forma integrada, constante e acumulativa.

Ainda Oliveira (2007, p.64), salienta que “O diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de constituir a dimensão crítica para o sucesso permanente”.

2.5.1 Ambiente interno

O ambiente interno relaciona-se à análise interna, na qual podem ser identificados os pontos fortes e fracos da organização, conforme descrito pelos autores citados abaixo.

Para Aaker (2007), compreender 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, após, desenvolver estratégias que possibilitam conhecer os pontos fortes ou corrigir os pontos fracos. Da mesma forma, para Oliveira (2007), o objetivo da análise interna também consiste em 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:

- **“Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.
- **“Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente”

Segundo Cobra (1991, p.81), “A análise do ambiente interno visa identificar o desempenho passado de uma organização e fazer projeções acerca do desempenho futuro, analisando as forças, as fraquezas e as restrições operacionais”. O mesmo autor destaca que, a partir da análise do ambiente interno, torna-se mais fácil para a empresa corrigir erros operacionais, diminuir fraquezas e aproveitar as forças que possui.

Costa (2006) considera que para fazer uma análise do ambiente interno, deve-se inicialmente elencar os pontos fortes e os pontos fracos que a organização possui, sendo que para isso deve-se saber o que cada um representa:

- **Pontos fortes:** são os pontos positivos, que influenciam a organização a atingirem seus objetivos.

- **Pontos fracos:** são os pontos negativos e que prejudicam a organização no atingimento de seus objetivos.

Ainda no que se refere ao ambiente interno, Oliveira (2007) destaca funções administrativas que devem ser analisadas a fim de facilitar a análise interna. Tais funções são: marketing, produção, finanças e recursos humanos.

2.5.2 Ambiente externo

Através do ambiente externo, é possível identificar as oportunidades e ameaças da organização, conforme descrito pelos autores pesquisados. A análise externa envolve um diagnóstico dos fatores externos importantes para a organização, o qual deve focar na identificação das oportunidades e ameaças (AAKER, 2007).

Oliveira (2007) afirma que a finalidade da análise externa é analisar a relação que existe entre a empresa e o ambiente externo no que se refere a oportunidades e ameaças. Assim, Oliveira (2007, p.68) conceitua oportunidades e ameaças da seguinte forma:

- **“Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”.
- **“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) afirmam que uma finalidade importante de estudar o ambiente externo é apontar as oportunidades e as ameaças que a organização possui, e conceituam oportunidade e ameaça como sendo:

- **Oportunidade:** se a oportunidade for bem analisada irá ajudar a empresa a concorrer estrategicamente;
- **Ameaça:** é uma forma do ambiente que pode interromper os estímulos de uma organização em conseguir competitividade estratégica.

Todas as empresas sofrem influências ambientais, e todas as empresas são afetadas por fatores político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais, os quais são fatores que em conjunto formam o macro ambiente das organizações. Essas forças se movimentam

rapidamente e criam para os administradores estratégicos inúmeras oportunidades e ameaças (WRIGHT *et al.*, 2000). Sob a visão de Wright *et al.* (2000), destacam-se algumas informações sobre as forças ambientais:

- **Forças político-legais:** compreende 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. Pode-se citar como exemplo o impacto causado tanto pelo aumento quanto 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 propor oportunidades ou ameaças para as organizações e englobam melhorias e inovações científicas. Para muitas organizações, as mudanças e avanços tecnológicos oferecem oportunidades importantes na melhoria dos 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 abrangem as tradições, os valores, as tendências sociais e também expectativas que as pessoas têm em relação às organizações. As tradições de festas de natal e dia das mães, por exemplo, podem trazer oportunidades para as empresas venderem mais seus produtos e serviços.

2.5.3 Visão

Abaixo, serão abordados conceitos em relação à visão, sob a análise de diversos autores.

A visão pode ser concebida através de um cenário ou uma intuição, é a ideia de projetar para o futuro, 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”.

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

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

Para Hitt *et al.* (2008, p.17), a visão é o que a empresa deseja ser, o que a empresa deseja realizar, e é a partir da descrição da visão que uma organização molda o seu futuro. Costa (2002) também se refere à visão como sendo uma situação muito desejada para a empresa a partir de uma realidade futura. Seguindo ainda com o mesmo pensamento, visão é a imagem que a organização define para o seu futuro, é na verdade o que a empresa deseja vir a ser (CHIAVENATO, 2007).

Dessa forma, analisando os conceitos que foram abordados, entende-se que visão é o que a empresa almeja para o seu futuro.

2.5.4 Missão

A seguir serão abordados alguns conceitos referentes à missão e, de acordo com os autores pesquisados, pode-se afirmar que a missão é a razão pela qual a empresa existe.

De acordo com 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) também enfatiza que para a realização da missão, a empresa deve procurar responder as seguintes perguntas básicas: Aonde se deseja chegar com a organização? e Quais necessidades do mercado a organização deseja atender?

Chiavenato (2007), Lobato *et al.* (2006) e Costa (2002) afirmam que missão é a razão de ser da empresa. Segundo Hitt *et al.* (2008, p. 18), a missão descreve qual é o negócio que a

organização deseja concorrer e quais os clientes que ela deseja atender. Para Cobra (1991), a missão tem a ver com a maneira de gerenciar, pois serve de modelo na administração de um negócio; a missão está relacionada com o compromisso dos gestores e também dos colaboradores de uma organização.

2.5.5 Análise dos concorrentes

De acordo com Oliveira (2007, p.95), “A prática tem demonstrado que, na análise dos concorrentes, é válido que a empresa elabore o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível”. Oliveira (2007, p.80) também destaca alguns fatores que podem ser analisados em relação aos concorrentes, como:

- Quem são os concorrentes e quantos;
- Qual é o tipo de tecnologia que os concorrentes utilizam;
- Saber da participação de mercado de seus concorrentes;
- Quanto seus concorrentes vendem, quanto é o faturamento e o lucro que eles possuem;
- Analisar a linha de produtos e serviços que o concorrente possui, bem como os preços e a qualidade.

Para Hitt *et al* (2008), “A análise dos concorrentes se concentra em cada companhia com a qual uma empresa concorre diretamente”. O mesmo autor também descreve alguns fatores relacionados à análise dos concorrentes e de importância para as empresas, como:

- O que orienta o concorrente e quais são os objetivos futuros.
- O que o concorrente faz e que pode ser notado através de suas estratégias.
- Quais são as habilidades de seus concorrentes e como apresentam os pontos fortes e fracos.

Hitt *et al* (2008) afirmam, ainda, que entender o que os concorrentes fazem ajuda a empresa a ter conhecimento e prever as ações de seus concorrentes. Para uma organização atingir o sucesso almejado, ela deve possuir conhecimento a respeito de seus concorrentes.

Dessa forma, faz-se necessário a identificação do concorrente que mais atormenta a empresa e assim selecioná-lo e persegui-lo estrategicamente (Cobra, 1991).

De acordo com Aaker (2007), para realizar uma análise dos concorrentes, inicialmente, deve-se identificar os concorrentes atuais e potenciais. Há alguns pontos do concorrente que precisam ser entendidos para que se possa desenvolver uma estratégia, como o desempenho, imagem e personalidade, 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.

2.5.6 Análise SWOT

Analisar o ambiente interno e externo, bem como identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, possibilita destacar as variáveis que servem de referência para a matriz SWOT.

Segundo Wright *et al.* (2000, p.86), “O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais”. Os autores também afirmam que, dessa forma, a organização pode destacar os seus pontos fortes e conter seus pontos fracos. Outro benefício que a análise possui é mostrar os pontos fortes que não foram totalmente utilizados e apontar os pontos fracos para que possam ser corrigidos.

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. Mintzberg *et al.* (2006) enfatizam que é importante entender as fontes de vantagem competitiva, exigindo uma análise das forças e fraquezas internas de uma organização.

2.6 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A seguir, serão analisadas as estratégias empresariais.

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”. Os quatro tipos de estratégias empresariais são:

a) Estratégia de sobrevivência

De acordo com Oliveira (2007), a empresa só deve aderir a este tipo de estratégia quando não houver alternativa, ou seja, apenas quando a situação da empresa apresentar perspectivas caóticas. 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 adequadamente com a finalidade de obter outros objetivos no futuro, como maiores lucros, aumentar as vendas, possuir maior participação de mercado, entre outros. As estratégias que se enquadram na situação de sobrevivência são:

- **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 percebe o predomínio de ameaças, mas ela possui vários pontos fortes, como recursos financeiros, recursos humanos e tecnologia, entre outros, os quais foram acumulados com o passar do tempo e, portanto, o gestor pode continuar sobrevivendo e manter o que conquistou até o momento. Para isso, deverá utilizar bem os seus pontos fortes e reduzir os pontos fracos, bem como potencializar os pontos fracos da concorrência e diminuir a ação dos pontos fortes da mesma. Diante desse cenário, a organização pode investir, desde que isso seja feito com moderação. Em situações nas quais a empresa está enfrentando dificuldades ou procurando se defender de ameaças, ela pode aderir à estratégia de manutenção. Existem três formas pelas quais a estratégia de manutenção pode se apresentar:

- **Estratégia de estabilidade:** esta estratégia procura manter um estado de equilíbrio na organização.
- **Estratégia de nicho:** a empresa dedica-se a um único produto ou um único negócio.
- **Estratégia de especialização:** neste caso, a empresa concentra esforços em poucas atividades para manter liderança no mercado.

c) Estratégia de crescimento

Na estratégia de crescimento, a empresa apresenta o predomínio de pontos fracos, mas o ambiente indica situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, caso sejam bem utilizadas pela empresa (OLIVEIRA, 2007). Geralmente, neste caso, o gestor busca lançar novos produtos e serviços, desejando maximizar as vendas. A seguir são apresentadas algumas características da estratégia de crescimento:

- **Estratégia de inovação:** esta estratégia 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*:** aqui, ocorre uma associação entre duas empresas com o objetivo de produzir um produto e entrar em um novo mercado.
- **Estratégia de expansão:** o processo de expansão deve ser planejado para que a empresa não seja sugada pelo Governo e outras empresas maiores.

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 através de duas direções, que são buscar novos mercados e novos clientes, para que seja possível obter novos negócios no mercado. Algumas formas de estratégia de desenvolvimento são citadas a seguir:

- **Desenvolvimento de mercado:** a empresa deseja procurar novos mercados, para ampliar suas vendas.

- **Desenvolvimento de produtos ou serviços:** neste caso, a empresa procura desenvolver melhores produtos e serviços para maximizar as vendas.
- **Desenvolvimento financeiro:** ocorre quando duas empresas com problemas diferentes se unem e formam uma nova empresa, utilizando o que cada uma possui de positivo.
- **Desenvolvimento de capacidades:** ocorre uma associação entre duas empresas. Por exemplo, se uma empresa possui um ponto fraco em tecnologia, mas bom índice de oportunidades, e a outra empresa apresenta o contrário, elas irão se beneficiar quando estiverem juntas.
- **Desenvolvimento de estabilidade:** uma fusão ou associação ocorre entre empresas que desejam evoluir de maneira uniforme em relação ao aspecto mercadológico.

Os tipos básicos de estratégia são apresentados no quadro 1.

Diagnóstico		INTERNO	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Postura estratégica de sobrevivência	Postura estratégica de manutenção
		<ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização
	Predominância de oportunidades	Postura estratégica de crescimento	Postura estratégica de desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> • inovação • Internacionalização • <i>Joint venture</i> • Expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produtos • financeiro • de capacidades • de estabilidade • diversificação: <ul style="list-style-type: none"> - horizontal - vertical - concêntrica - conglomerada - interna - mista

Quadro 1– Tipos básicos de estratégias

Fonte: adaptado de Oliveira (2007, p.192).

Para Oliveira (2007), é importante cada gestor escolher a estratégia adequada para cada momento. 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”.

2.7 PLANO DE AÇÃO

Segundo Lobato *et al.* (2006, p.130), “O plano de ação descreve como pôr em prática o planejamento estratégico. Propõe mudanças na gerência ou na própria organização, bem como novos desafios e procedimentos”. De acordo com o mesmo autor, para elaborar o plano de ação, são usados formulários que definem os prazos e os recursos para as estratégias estabelecidas e também os responsáveis para fazer a implementação das estratégias.

Já para Oliveira (1996), chama-se plano de ação ao produto de um planejamento que consegue nortear as várias ações que devem ser realizadas. Além disso, também auxilia 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. Os elementos fundamentais podem ser estruturados através da ferramenta 5W2H, como pode ser observado no quadro 2.

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

Quadro 2 – ferramenta 5W2H

Fonte: adaptado de Oliveira (1996, p.113)

Lobato *et al.* (2006) ressalta que deve haver um comprometimento da alta administração e também de todos os colaboradores da organização para que os resultados do plano de ação sejam alcançados,

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o delineamento da pesquisa, as variáveis de estudo, a população e amostra, a técnica de coleta de dados, e a análise e interpretação dos mesmos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa destinou-se a uma análise dos objetivos de maneira exploratória. A abordagem dos dados foi qualitativa e o procedimento realizado consistiu em um estudo de caso, no qual foi analisando o caso da empresa restaurante Quitanda Sarandi.

No presente estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória, a qual, de acordo com Diehl e Tatim (2004), destina-se a uma interação com o problema de forma a compreendê-lo melhor ou, ainda, arquitetar cenários.

Em relação a estudos qualitativos, Diehl e Tatim (2004, p.52) afirmam que “Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis”. Sendo assim, a abordagem dos dados aqui utilizada foi qualitativa, pois se buscou identificar tanto os pontos fortes e fracos quanto as oportunidades e ameaças que estavam presentes no ambiente interno e externo da empresa, de modo que fosse possível realizar um plano de ação a fim de minimizar ou até excluir os pontos fracos. Dessa forma, uma contribuição benéfica poderia ser proporcionada à empresa a partir deste estudo. Oliveira (2002, p.116) destaca que a abordagem qualitativa não emprega dados estatísticos para analisar um problema, pois o método qualitativo não pretende medir unidades. Assim, pode-

se considerar que a abordagem qualitativa apresenta facilidade em explicar a complexidade de um problema.

Para a elaboração de uma pesquisa, o estudo de caso destina-se a obtenção de informações acerca da atual situação da empresa, de forma que se busca conhecer o ambiente no qual a organização encontra-se, a fim de identificar forças e fraquezas e também oportunidades e ameaças. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p.61) o estudo de caso “Caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Neste contexto, o estudo de caso adequou-se para possibilitar a compreensão da gestão do restaurante Quitanda Sarandi, sendo que o principal objetivo foi identificar e analisar as variáveis que a empresa possui e, além disso, desenvolver um planejamento estratégico para a mesma.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis de estudo tiveram como finalidade analisar os componentes do diagnóstico estratégico, sendo que o ambiente interno integra os pontos fortes e pontos fracos, e que no ambiente externo encontram-se as oportunidades e as ameaças. Também foram analisadas a missão e visão e, por fim, foi abordado o plano de ação.

- **Pontos fortes:** são os pontos positivos, os quais influenciam a organização a atingir seus objetivos (COBRA, 2006).
- **Pontos fracos:** são os pontos negativos e que prejudicam a organização no atingimento de seus objetivos (COBRA, 2006).
- **“Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”. (OLIVEIRA, 2007 p.68).
- **“Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”. (OLIVEIRA, 2007 p.68).

- **Visão:** é a imagem que a organização define para o seu futuro, é o que a empresa deseja vir a ser (CHIAVENATO, 2007).
- **Missão:** descreve qual é o negócio que a organização deseja concorrer e quais os clientes que ela deseja atender (HITT, 2008).
- **Plano de ação:** corresponde a um planejamento que orienta as ações a serem realizadas, pode ser utilizado como referência para a tomada de decisões e permite acompanhar o desenvolvimento do projeto (OLIVEIRA, 1996).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

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 Quitanda Sarandi.

Como relatado anteriormente, a pesquisa destinou-se a um levantamento de dados a partir de entrevistas com o gestor, os colaboradores, funcionários e os clientes da empresa Quitanda Sarandi. As pessoas que fizeram parte da pesquisa foram distribuídas da seguinte maneira:

Gestores: o dono da empresa foi entrevistado, pois é ele o gestor.

Fornecedores: foram pesquisados cinco fornecedores, no total. Foi utilizada uma amostragem não probabilística e por conveniência, baseando-se no fato de que a amostragem não probabilística pode ser realizada de forma intencional, de modo que o pesquisador pode dirigir-se a certos itens considerados característicos da população que se pretende estudar (DIEHL; TATIM, 2004).

Funcionários: a empresa restaurante Quitanda Sarandi possui quatro funcionários, no entanto, foram entrevistados somente três, pois a autora do presente estudo faz parte do quadro de funcionários e não participou da pesquisa.

Clientes: quatorze clientes foram entrevistados, sendo que a forma utilizada foi por conveniência.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

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

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a realização da análise e interpretação dos dados, foram utilizadas as informações adquiridas através das entrevistas com o gestor, funcionários, fornecedores e clientes e, posteriormente, 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

Este capítulo destina-se a apresentação do histórico da empresa onde foi realizado o presente estudo, bem como as análises descritivas das entrevistas, a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, a análise SWOT, elaboração da missão e da visão e também elaboração do plano de ação para a empresa.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA QUITANDA SARANDI

A empresa restaurante Quitanda Sarandi, localizada na BR 386 Km 130, Bairro Santa Gema, CEP 99560-000, na cidade de Sarandi, estado do Rio Grande do Sul, foi inaugurada em 20 de novembro de 1998 por Vilton Cambuzzi. Em maio de 2000, Neri Martinelli comprou a empresa e iniciou suas atividades de restaurante, lanchonete e similares. Quitanda Sarandi é o nome fantasia da empresa e tem como razão social Neri Martinelli. Possui o CNPJ 02736816/0001-03 e é considerada uma microempresa, a qual opta pelo Simples Nacional.

O atual proprietário da empresa era agricultor, mas devido a algumas dificuldades nesta área, resolveu trocar de atividade e buscar algo que lhe trouxesse maior renda. Como seus irmãos já moravam na cidade de Cachoeiro do Itapemirim, no estado do Espírito Santo, onde possuíam uma churrascaria, o senhor Neri, sua esposa e seus dois filhos foram morar e trabalhar naquela cidade. Com o passar do tempo, o senhor Neri deixou de ser empregado e alugou uma lancheria em Triunfo, município próximo a Porto Alegre. Após poucos anos, ele foi mais audacioso, resolveu abrir seu próprio negócio e comprou o restaurante Quitanda Sarandi.

Na época, era um local pequeno e com instalações que necessitavam de reformas, mas com o passar do tempo o espaço físico foi melhorado e ampliado para atender a demanda e proporcionar maior conforto aos seus clientes. Na figura 3, podem ser observadas as antigas instalações do restaurante (figura 3A), em 1998, e também as instalações atuais (figura 3B), em 2014.



Figura 3 - Imagem das instalações da empresa Quitanda Sarandi em 1998 (A) e em 2014 (B).
Fonte: Dados secundários da pesquisa (2014).

O restaurante Quitanda Sarandi oferece a seus clientes comidas preparadas na hora e que são servidas diretamente na mesa, é também conhecido na região como um restaurante que faz comida no “chapão”, ou seja, possui uma chapa grande de ferro na qual são preparadas as carnes. O cliente que faz suas refeições no restaurante Quitanda Sarandi encontra sempre as seguintes variedades de comidas: quatro tipos de salada, arroz, feijão, massa, batata frita, queijo frito, polenta, ovo frito, bife de gado, bife de peito de frango e salame.

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 tanto pessoas que estão viajando ou passando pela rodovia como também pessoas da cidade de Sarandi e região.

Além do proprietário e dos quatro empregados que trabalham no restaurante, a empresa também recebe auxílio do filho do proprietário, garantindo um atendimento cordial e amigável aos clientes.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR

Foi realizada uma pesquisa com o gestor da empresa restaurante Quitanda Sarandi, sendo que a mesma foi aplicada na forma de entrevista e apresentou um total de nove perguntas abertas. Segue abaixo alguns relatos do gestor no que se refere ao ambiente interno e externo da empresa.

De acordo com o gestor, a política de preços praticada pelo restaurante é compatível com os produtos oferecidos aos clientes. No que tange as divulgações de marketing, foi afirmado que não são feitas propagandas em meios de comunicação, mas são distribuídos cartões de visita aos clientes. Observou-se que a empresa restaurante Quitanda Sarandi não possui software para ajudar no controle financeiro e também que nunca foram realizadas reuniões com os colaboradores. Em relação à estrutura da empresa, o gestor afirmou que a mesma é adequada para atender a demanda de clientes.

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, o ambiente climatizado, e o fato de que o gestor não necessita pagar aluguel, pois o restaurante possui sede própria. Em relação aos pontos fracos da empresa, o gestor salientou que a empresa não oferece sobremesa aos clientes e também não possui internet sem fio, outro ponto fraco citado foi a falta de um software para o controle financeiro.

Em relação às oportunidades, o gestor enfatizou que houve nos últimos meses um aumento no fluxo de veículos na rodovia e, com isso, é possível um aumento no número de clientes no restaurante. Outra oportunidade apontada é o crescimento econômico e industrial do município. Em relação às ameaças, o que preocupa o gestor são os concorrentes presentes na região e também as altas taxas de tributação e a inflação, pois isso faz com que os preços das mercadorias aumentem, diminuindo seu lucro.

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS FUNCIONÁRIOS

A pesquisa realizada com os funcionários do restaurante Quitanda Sarandi buscou identificar os pontos fortes e fracos presentes na empresa. Em seu quadro de funcionários, a empresa possui um total de quatro pessoas, sendo uma como atendente de caixa, uma na função de cozinheira, uma como auxiliar de cozinha e uma como serviços gerais.

A pesquisa foi realizada na forma de entrevistas, contando com dez questões abertas para que fosse possível identificar os pontos fortes e fracos existentes na empresa. Em relação ao número de funcionários entrevistados, apenas três participaram, pois um dos funcionários que trabalha na empresa é responsável pela realização do presente estudo e, dessa forma, não responde a entrevista. A seguir, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os funcionários.

Questão 1: Como é o seu relacionamento com o gestor e com os colegas de trabalho?

De acordo com as três funcionárias entrevistadas, todas afirmaram que o relacionamento delas com o gestor da empresa e com os colegas é bom.

Questão 2: Você recebeu treinamento ao iniciar suas atividades na empresa restaurante Quitanda Sarandi?

Todas as funcionárias disseram ter recebido treinamento de uma antiga funcionária que já trabalhava no local.

Questão 3: São oferecidos uniformes adequados para a realização de suas tarefas?

Todas as funcionárias entrevistadas afirmaram que recebem uniformes adequados para realização das tarefas.

Questão 4: Quais são os benefícios que a empresa restaurante Quitanda Sarandi oferece?

Em relação aos benefícios oferecidos pelo restaurante Quitanda Sarandi, duas funcionárias afirmaram que recebem da empresa transporte e alimentação, e uma, por residir

próximo ao restaurante e não necessitar de transporte para chegar até o trabalho, recebe somente alimentação.

Questão 5: Você consegue realizar todas as tarefas solicitadas?

Todas as funcionárias entrevistadas disseram que conseguem realizar as tarefas solicitadas.

Questão 6: Os direitos trabalhistas (salários, férias, 13ºsalário, entre outros) são pagos em dia ou ocorrem atrasos?

Todas as funcionárias entrevistadas afirmaram que tudo sempre é pago em dia.

Questão 7: Em relação ao ambiente físico da empresa, é um ambiente seguro e saudável?

Duas funcionárias responderam que sim, porém uma ressaltou que é seguro, mas que em alguns dias é bastante calor.

Questão 8: Quais são os pontos fortes da empresa restaurante Quitanda Sarandi?

As funcionárias entrevistadas citaram alguns pontos fortes como sendo:

- Bom relacionamento com o patrão e com colegas;
- O funcionário é valorizado;
- Ambiente bom para trabalhar;
- A empresa paga o salário em dia;
- Colaboração;
- Transporte;
- Alimentação;
- Respeito.

Questão 9: Quais são os pontos fracos da empresa Restaurante Quitanda Sarandi?

Todas as funcionárias responderam que a empresa possui um ponto fraco, que é a falta de reuniões com a equipe de trabalho, dificultando assim o andamento dos trabalhos.

Questão 10: O quadro de funcionários que a empresa restaurante Quitanda Sarandi possui é suficiente para atender a demanda dos clientes?

As três funcionárias entrevistadas afirmaram que o número de funcionários é suficiente, porém uma ressaltou que é suficiente desde que a equipe trabalhe unida.

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS FORNECEDORES

A pesquisa foi realizada com cinco fornecedores da empresa restaurante Quitanda Sarandi, de modo que foram entrevistados os fornecedores mais ativos nos últimos seis meses. A pesquisa apresentou-se na forma de entrevista com um total de doze questões abertas.

Questão 1: Os níveis de estoque mantidos pela empresa restaurante Quitanda Sarandi são adequados?

Em relação aos níveis de estoques mantidos pelo restaurante Quitanda Sarandi, a maioria dos fornecedores entrevistados afirmou que são adequados.

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

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

[...] sim, toda mercadoria entregue ao cliente passa por um rígido controle de qualidade a fim de garantir que todos os processos da cadeia produtiva que vai do campo, passando pelo transporte, abate dos animais, embalagem do produto e rastreabilidade, estejam dentro do mais alto padrão, com relação a normas e procedimentos técnicos, sendo inspecionados por médicos veterinários e pelo Serviço de Inspeção Federal (fornecedor 2).

Questão 3: Ocorrem devoluções de mercadorias?

A maioria dos fornecedores entrevistados afirmou que nunca houve devoluções de mercadorias. Alguns disseram que já aconteceu, mas que é raro isso ocorrer.

Questão 4: Existe histórico negativo de relacionamento com a empresa restaurante Quitanda Sarandi?

Todos os fornecedores entrevistados afirmaram que não existe histórico negativo, pelo contrário, o relacionamento entre ambos é ótimo.

Questão 5: Existe flexibilidade nas negociações dos prazos de pagamento ao fornecedor?

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

Questão 6: Em relação ao pagamento de mercadorias ao fornecedor, a empresa restaurante Quitanda Sarandi realiza nos prazos estabelecidos?

Todos os fornecedores afirmaram que a empresa restaurante Quitanda Sarandi sempre realiza o pagamento nos prazos estabelecidos.

Questão 7: Em relação aos pedidos de mercadorias, a empresa restaurante Quitanda Sarandi faz os mesmos no prazo adequado para que o fornecedor possa cumprir adequadamente?

De acordo com todos os fornecedores entrevistados, a empresa restaurante Quitanda Sarandi realiza seus pedidos de mercadorias sempre dentro dos prazos adequados para que os fornecedores possam entregar.

Questão 8: São oferecidos preços promocionais para a empresa restaurante Quitanda Sarandi?

A maioria dos fornecedores entrevistados afirmou que, sempre que possível, oferece preços promocionais à empresa restaurante Quitanda Sarandi. Porém, um dos fornecedores salientou que na área em que ele atua estão faltando preços reduzidos, o que dificulta ofertar promoções.

Questão 9: A localização da empresa restaurante Quitanda Sarandi favorece as entregas de mercadorias?

No geral, os fornecedores entrevistados apontaram que o restaurante Quitanda Sarandi está bem localizado o que favorece a entrega de mercadorias.

[...] sim, com certeza, muito bem localizada na BR 386, com um amplo estacionamento e um ótimo local para recebimento de mercadoria (fornecedor 2).

[...] sim, localização privilegiada (fornecedor 4).

Questão 10: O restaurante Quitanda Sarandi possui credibilidade e bom conceito no mercado?

De acordo com os fornecedores entrevistados, todos destacaram que o restaurante Quitanda Sarandi possui credibilidade e bom conceito no mercado.

Questão 11: Quais são os pontos fracos da empresa restaurante Quitanda Sarandi?

A grande maioria dos fornecedores entrevistados afirmou que a empresa não apresenta pontos fracos, apenas um fornecedor apontou um ponto fraco.

[...] não disponibilizar sinal Wi-Fi para acesso gratuito à internet aos seus clientes, considero como um ponto fraco e isso com certeza seria um grande diferencial a favor do restaurante até para conquistar e fidelizar ainda mais clientes da região ou que estão de passagem pela BR, ainda mais hoje em um mundo tão globalizado e cada vez mais carente de informações (fornecedor 2).

Questão 12: Quais são os pontos fortes da empresa restaurante Quitanda Sarandi?

De acordo com os fornecedores que participaram da entrevista, foram destacados os seguintes pontos fortes:

- Ambiente aconchegante;
- Bom atendimento;
- Qualidade e sabor em seus produtos;
- Ótima localização;
- Qualidade em suas refeições;

- Um local muito aconchegante e aprazível;
- Sempre zelando pelo bom atendimento;
- Simpatia;
- Educação;
- Respeito dado aos clientes pelos proprietários e funcionários;
- Compras no prazo adequado;
- Bom atendimento aos vendedores;
- Controle de qualidade e de validade;
- Atendimento cordial sem distinção;
- Credibilidade;
- Honestidade.

4.5 ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS CLIENTES

A entrevista realizada com os clientes do restaurante Quitanda Sarandi teve um total de quatorze participantes, sendo que a entrevista foi realizada por conveniência com os clientes que frequentaram o restaurante do dia 23 de agosto de 2014 ao dia 04 de setembro de 2014. Os resultados da entrevista podem ser observados a seguir:

Questão 1: Como você considera o atendimento oferecido no restaurante Quitanda Sarandi?

No geral, os clientes destacaram que o atendimento do restaurante Quitanda Sarandi é muito bom.

[...] excelente, muito bom (cliente 3).

[...] muito bom, sempre com atendimento cordial (cliente 13).

Questão 2: Em sua opinião, o número de funcionários existente para atendimento é suficiente?

De acordo com os clientes entrevistados, a grande maioria enfatizou que o número de funcionários é suficiente, e alguns destacaram que em dias de maior movimento poderia haver mais funcionários.

[...] sim, conseguem atender com excelência todos seus clientes (cliente 5).

[...] Sim. Em dias de feriados que tem mais movimento poderia ter mais (cliente 11).

Questão 3: Por se tratar de um restaurante que serve as comidas na mesa e por ordem de chegada, como você considera o tempo de espera até ser servido?

De acordo com os clientes entrevistados, a grande maioria enfatizou que não é necessário esperar muito para ser servido, vários destacaram que é rápido e alguns clientes consideraram que em dias de maior movimento poderia melhorar.

[...] rápido, agilizado, organizado (cliente 3)

[...] nos dias com menos movimento é ótimo. Quando o movimento é maior poderia ser melhor (cliente 8).

Questão 4: Em relação aos preços praticados pelo restaurante Quitanda Sarandi, como você os considera?

Os clientes entrevistados em sua grande maioria destacaram que o preço praticado pelo restaurante Quitanda Sarandi está dentro dos padrões dos demais restaurantes que trabalham no mesmo segmento. Porém, deve-se destacar que alguns consideram os preços um pouco altos.

[...] dentro da média praticada pelos outros restaurantes do mesmo ramo (cliente 5).

[...] acho um pouco alto (cliente 6).

Questão 5: Em relação a qualidade dos produtos oferecidos pelo restaurante Quitanda Sarandi, como você considera?

Quanto a qualidade dos produtos que o restaurante Quitanda Sarandi oferece, a maioria dos clientes entrevistados apontou que é uma comida de excelente qualidade e muito boa.

[...] excelente qualidade (cliente 1)

[...] muito boa (cliente3).

Questão 6: Em sua opinião, a variedade de produtos servidos pelo restaurante Quitanda Sarandi é suficiente?

Todos os clientes entrevistados disseram que a variedade de produtos servidos pelo restaurante Quitanda Sarandi é suficiente.

[...] se trata de mais de dez variedades, agradando a uma variedade de paladares (cliente 10).

[...]sim, pois servem vários tipos de comidas (cliente 11).

Questão 7: Em sua opinião, a opção de usar cartões de débito e de crédito oferecida no restaurante Quitanda Sarandi facilita o pagamento?

Todos os clientes que participaram da entrevista destacaram que a disponibilidade de máquinas de cartão oferecida pelo restaurante Quitanda Sarandi facilita o pagamento.

[...] sim, uma vez que hoje a maioria dos pagamentos se concentra por cartão (cliente 5).

[...] facilita, pois agiliza na correria do dia a dia, na praticidade e na garantia do pagamento (cliente 10).

Questão 8: Em relação à iluminação do restaurante Quitanda Sarandi, em sua opinião, como ela está?

No que se refere à iluminação do restaurante Quitanda Sarandi, nenhum dos clientes entrevistados relatou que a iluminação é inadequada ou ruim, pelo contrário, todos avaliaram a mesma de forma positiva.

[...] excelente (cliente 2).

[...] ótima (cliente 13).

Questão 9: Em sua opinião, como está a higiene do restaurante Quitanda Sarandi?

Na opinião da maioria dos clientes entrevistados, a higiene do restaurante Quitanda Sarandi encontra-se muito boa, e alguns clientes destacaram como sendo ótima.

[...] muito boa (cliente 2).

[...] ótima (cliente 7).

Questão 10: Em sua opinião, como você considera a organização do Restaurante Quitanda Sarandi?

A organização do restaurante Quitanda Sarandi encontra-se muito boa, na opinião da maioria dos clientes entrevistados. Outros clientes destacaram que a organização é ótima.

[...] muito boa (cliente2).

[...] ótima (cliente 13).

Questão 11: Em relação ao espaço físico de restaurante Quitanda Sarandi, como você considera?

Todos os clientes entrevistados apontaram que o restaurante Quitanda Sarandi possui um espaço adequado e suficiente para atender os clientes.

[...] espaço adequado (cliente 1).

[...] suficiente para atender seus clientes (cliente 5).

Questão 12: Em sua opinião, o restaurante Quitanda Sarandi está bem localizado?

A grande maioria afirmou que o restaurante Quitanda Sarandi está bem localizado e é de fácil acesso.

[...] muito bem localizado, pois fica perto da cidade e próximo da BR (cliente 11).

[...] sim é de fácil acesso (cliente 14).

Questão 13: Em relação ao estacionamento que o restaurante Quitanda Sarandi disponibiliza, como você o considera?

Vários clientes relataram que o estacionamento está bom, alguns relataram que está bom, mas que poderia ser melhorado e outros afirmaram que está muito bom, com bastante espaço e sombra.

[...] ele é bom, mas acho que pode evoluir, calçamento ou asfalto e cobertura. Mas não é tão importante, pois ele já é amplo. No verão, em época de seca, o sol e a poeira atrapalham um pouco (cliente 2).

[...] bem amplo, com sombra, muito bom (cliente 11).

Questão 14: Em sua opinião, como você considera o número de restaurantes existentes na região?

Alguns clientes relataram que está adequado, com bastante opções, mas o que predominou entre os clientes entrevistados é que existem muitos restaurantes na região.

[...] adequado com bastante opções (cliente 1).

[...] considero uma quantidade bastante grande, porém cada um com suas particularidades atendendo a todos os gostos (cliente 5).

[...] bastante alto, existem vários (cliente 11).

Questão 15: Você percebe algum diferencial no restaurante Quitanda Sarandi? Se sim, qual?

Todos os clientes entrevistados afirmaram que existe sim algum diferencial no restaurante Quitanda Sarandi, sendo que dois itens se destacaram entre os citados: o atendimento e a qualidade da comida.

[...] sim. Ele tem um ótimo atendimento, com comida de boa qualidade. Outros do mesmo ramo às vezes apresentam uma comida gordurosa pelo simples fato de economizarem um pouco de óleo. Isso é apenas um exemplo que na Quitanda Sarandi nunca verifiquei (cliente 2).

[...] sim, a quantidade servida na mesa é adequada, pois as porções são pequenas, o que evita que a comida esfrie e também o desperdício. E a qualidade da comida servida é a melhor da região (de todos que eu já conheci, inclusive), (cliente 12).

[...] sim, qualidade dos produtos e atendimento (cliente 14).

Questão 16: O que você gostaria de encontrar no restaurante Quitanda Sarandi, que não encontra atualmente?

Alguns responderam que está tudo certo, outros afirmaram que o restaurante atende a todas as necessidades, e alguns sugeriram melhorias como, por exemplo, a disponibilidade de sobremesas, mais opções de sucos naturais e internet com rede wi-fi.

[...] no meu ponto de vista, como cliente, o restaurante atende a todas as necessidades (cliente 5).

[...] mais opções de sucos naturais (cliente 4).

[...] sobremesa, sinal wi-fi, pois quando paro para almoçar gostaria de acesso à internet (cliente 11).

4.6 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.6.1 Estabelecimento da missão

Servir alimentos de qualidade, em um ambiente agradável, com estrutura adequada, proporcionando um excelente atendimento aos clientes para que os mesmos sintam-se bem; além disso, valorizar a convivência entre a empresa, clientes, colaboradores e fornecedores.

4.6.2 Estabelecimento da visão

Ser referência na cidade de Sarandi e região até 2017, por oferecer as refeições diretamente na mesa, a fim de proporcionar maior conforto a seus clientes, com agilidade e o melhor atendimento.

4.7 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA

4.7.1 Estrutura da organização

O restaurante Quitanda Sarandi está estruturado de modo que possui um gestor, o dono do restaurante, o qual tem papel fundamental dentro da empresa. É ele quem tem autoridade para dar as ordens sobre o que precisa ser feito, organiza notas de entrada e saída, e posteriormente entrega ao contador da empresa para fazer o lançamento das mesmas, pois a contabilidade da empresa é realizada por uma empresa terceirizada. Em relação ao pagamento dos salários aos funcionários, este também é realizado pelo gestor da empresa. Além disso, fazem parte da estrutura da empresa, uma funcionária que atende no caixa, duas funcionárias que trabalham na cozinha, sendo uma como cozinheira e outra como auxiliar de cozinha, e uma funcionária é responsável pelos serviços gerais.

4.7.2 Instalações físicas

No que se refere às instalações físicas, o restaurante Quitanda Sarandi possui um total de 314 m² de área construída, sendo que fazem parte desta dimensão a cozinha, o salão e dois banheiros. A cozinha está equipada com geladeira, freezer, câmara fria, um fogão industrial, duas mesas, duas fritadeiras elétricas e duas chapas grandes de. Há 2 banheiros, sendo um masculino e um feminino. O salão possui 21 mesas e 92 cadeiras e, portanto, tem capacidade para acomodar 92 pessoas ao mesmo tempo. Além disso, no salão também são encontrados freezer e geladeiras para refrigerar as bebidas que são servidas aos clientes. Na figura 4, é possível observar parte das instalações internas do restaurante.



Figura 4 - Imagem das instalações internas da empresa Quitanda Sarandi em 2014.
Fonte: Dados secundários da pesquisa (2014).

4.7.3 Técnicas de produção

Quanto às técnicas de produção, o restaurante Quitanda Sarandi realiza a preparação das refeições da seguinte forma: as saladas são organizadas com antecedência, ou seja, são lavadas, colocadas em potes e, antes de serem servidas, são temperadas; o arroz, o feijão e a massa também são preparados com antecedência, devido ao tempo necessário para o cozimento; já as carnes, ovos, batata frita, queijo frito e polenta, são todos preparados na hora em que o cliente será servido, a fim de proporcionar uma comida mais saborosa e na temperatura certa.

4.7.4 Cultura organizacional

Em relação à cultura organizacional, o restaurante Quitanda Sarandi caracteriza-se por ser uma micro empresa, com poucos colaboradores, onde o gestor é o único proprietário do negócio. É uma empresa que respeita e preza pelo bem estar de seus funcionários, para que os mesmos sintam-se a vontade no ambiente de trabalho e para que possam realizar suas tarefas da melhor forma possível. A empresa também se caracteriza pelo respeito com seus clientes e fornecedores e pelo bom atendimento oferecido, de modo que possa crescer cada vez mais e manter-se sólida no mercado,

4.8 ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA

4.8.1 Ambiente geral

O setor alimentício, no que se refere aos restaurantes no município de Sarandi, é um setor que apresenta bastante concorrência. No entanto, o restaurante Quitanda Sarandi é um estabelecimento que está no mercado há 14 anos, caracterizando-se por servir comidas preparadas na hora e diretamente na mesa, com bom atendimento e agilidade, proporcionando maior conforto a seus clientes.

4.8.2 Variáveis políticas, econômicas e legais

A empresa em estudo pode ser influenciada por variáveis políticas, econômicas e legais, tanto de maneira positiva quanto negativa, ou seja, através de oportunidades ou de ameaças. Como exemplo, podem-se citar as taxas de tributações, pois se estas forem altas, a empresa será prejudicada, mas se forem baixas, a empresa será beneficiada. Fatores como altas taxas de juros e inflação em alta também afetam diretamente a empresa, pois o lucro será cada vez menor, representando uma ameaça para o restaurante Quitanda Sarandi.

4.8.3 Variáveis demográficas

Em relação às variáveis demográficas, onde se enquadram as características dos consumidores, uma grande diversidade é observada entre os frequentadores do restaurante Quitanda Sarandi. Há clientes de ambos os sexos e de todas as faixas etárias, de diferentes classes sociais, etnias e religiões. Enfim, o restaurante trabalha com vários tipos de clientes, cada um com suas particularidades, de modo que a empresa preza por um atendimento de qualidade a fim de que todos se sintam bem.

4.8.4 Variáveis geográficas

Devido ao fato de que o restaurante Quitanda Sarandi está localizado próximo a BR 386 e também a poucos quilômetros da cidade de Sarandi, sua abrangência é grande. Assim, a empresa atende pessoas tanto da área urbana quanto do interior deste município, além de

pessoas que transitam pela rodovia, sendo que estas são de diferentes lugares do Rio Grande do Sul e também de outros estados brasileiros.

4.8.5 Concorrentes

Há vários restaurantes espalhados pela mesma região onde está localizado o restaurante Quitanda Sarandi, os quais são considerados concorrentes. Destacam-se aqueles localizados próximo à BR 386 ou dentro da cidade de Sarandi, pois são os que mais concorrem com o restaurante em estudo. É importante que a empresa Quitanda Sarandi avalie seus concorrentes para que seja possível se sobressair de maneira positiva, aproveitando os pontos fracos dos mesmos.

4.8.6 Clientes

No que se refere aos clientes que frequentam o restaurante Quitanda Sarandi, os mesmos são de vários estilos. Há os que fazem suas refeições com pressa, devido a compromissos, os que se preocupam com o preço, os que prezam pela qualidade e bom atendimento, os que fazem elogios em relação à comida e ao atendimento, os que gostam de conversar e os que são mais quietos. Enfim, observar e entender as características e o comportamento de cada cliente é de grande importância para que o atendimento possa ser realizado correspondendo às expectativas de cada estilo.

4.8.7 Fornecedores

A escolha dos fornecedores é uma tarefa que exige muita responsabilidade, pois é através deles que a matéria-prima chega até o local de sua transformação, para então ser entregue ao cliente. Dessa forma, escolher fornecedores que tenham um bom controle de qualidade é fundamental. No caso do restaurante Quitanda Sarandi, o mesmo trabalha com fornecedores que estão no mercado a vários anos e que oferecem produtos de alta qualidade, possuem agilidade na entrega e, aliada ao preço compatível com as mercadorias oferecidas, há uma flexibilidade em relação ao pagamento das mesmas. Uma característica a ser destacada é o bom relacionamento que a empresa mantém com seus fornecedores.

4.9 ANÁLISE SWOT

A análise da matriz SWOT está relacionada com o ambiente externo da empresa, que são as oportunidades e as ameaças, e também com o ambiente interno, correspondendo aos pontos fortes e pontos fracos. As variáveis encontradas na pesquisa realizada no restaurante Quitanda Sarandi são apresentadas nas tabelas 1 e 2.

Tabela 1: Matriz SWOT - Variáveis externas

VARIÁVEIS EXTERNAS			
OPORTUNIDADES	1	5	9
Aumento do movimento na rodovia			x
Crescimento econômico e industrial do município			x
Total de oportunidades			18
AMEAÇAS	1	5	9
Concorrentes			x
Altas taxas de tributação			x
Inflação			x
Total de ameaças			27

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Tabela 2: Matriz SWOT - Variáveis internas

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FORTES	1	5	9
Preço		X	
Localização			X
Sede própria, não paga aluguel do prédio			X
Estacionamento		X	
Máquinas de cartão		X	
Relacionamento entre gestor e funcionários		X	
Direitos trabalhistas		X	
Valorização dos funcionários			X
Alimentação e transporte aos funcionários		X	
Número de funcionários adequados		X	
Colaboração		X	
Honestidade			X
Respeito			X
Atendimento			X
Qualidade e sabor nos produtos		X	
Variedade de produtos		X	
Estrutura adequada		X	
Espaço físico		X	
Organização			X
Higiene		X	
Iluminação		X	
Ambiente climatizado		X	
Compras realizadas sempre no prazo		X	
Credibilidade e bom conceito no mercado			X
Pagamento de mercadorias em dia			X
Total de pontos fortes			161
PONTOS FRACOS	1	5	9
Propaganda		X	
Software			X
Internet wi-fi			X
Reuniões			X
Treinamentos			X
Sobremesa		X	
Sucos naturais		X	
Total de pontos fracos			51

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Em relação às tabelas 1 e 2, observa-se que as variáveis do restaurante Quitanda Sarandi, diante das análises de grau de importância, tiveram um total de 18 oportunidades e 27 ameaças, no que tange ao ambiente externo. Em relação ao ambiente interno, obteve-se uma soma de 161 pontos fortes e 51 pontos fracos.

4.9.1 Ambiente interno

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

4.9.1.1 Pontos fortes

- Preço;
- Localização;
- Sede própria, não paga aluguel;
- Estacionamento;
- Máquinas de cartão;
- Relacionamento entre gestor e funcionários;
- Direitos trabalhistas;
- Valorização dos funcionários;
- Alimentação e transporte dos funcionários;
- Número de funcionários adequado;
- Colaboração;
- Honestidade;
- Respeito;
- Atendimento;
- Qualidade e sabor nos produtos;
- Variedade de produtos;
- Estrutura adequada;
- Espaço físico;

- Organização;
- Higiene;
- Iluminação;
- Ambiente climatizado;
- Compras realizadas sempre no prazo;
- Credibilidade e bom conceito no mercado;
- Pagamento de mercadorias em dia.

4.9.1.2 Pontos fracos

- Propaganda;
- Software;
- Internet wi-fi;
- Reuniões;
- Treinamentos;
- Sobremesas;
- Sucos naturais.

4.9.2 Ambiente externo

Em relação ao ambiente externo, após a realização das entrevistas com o gestor, funcionários, fornecedores e clientes, foi possível identificar as oportunidades e as ameaças presentes na empresa restaurante Quitanda Sarandi.

4.9.2.1 Oportunidades

- Aumento do crescimento na rodovia;

- Crescimento econômico e industrial do município.

4.9.2.2 Ameaças

- Concorrentes;
- Altas taxas de tributação;
- Inflação.

4.10 PLANO DE AÇÃO

Através do plano da ação, a empresa restaurante Quitanda Sarandi poderá identificar as ações que devem ser implementadas para que ela possa eliminar seus 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.

O quadro 3 refere-se ao primeiro plano de ação, o qual está relacionado às propagandas, pois este item foi identificado como um ponto fraco para a empresa.

What? O quê?	Propagandas.
Who? Quem?	O gestor da empresa.
Why? Por quê?	Para divulgar o restaurante Quitanda Sarandi, a fim de que o mesmo se torne mais conhecido e que mais pessoas passem a frequentá-lo, impulsionando seu crescimento.
Where? Onde?	Meios de comunicações locais, regionais e também a divulgação em redes sociais.
When? Quando?	A partir de dezembro de 2014.
How? Como?	A divulgação será do local onde o restaurante Quitanda Sarandi está localizado, o número de contato do mesmo, bem como o cardápio que é oferecido, entre outros atrativos do restaurante.
How many? Quanto custa?	Conforme orçamento.

Quadro 3 - Plano de ação 1, na empresa restaurante Quitanda Sarandi.
Fonte: Dados primários (2014).

No quadro 4, pode-se observar um plano de ação visando a instalação de um software para ajudar no controle financeiro e no controle de estoques da empresa.

What? O quê?	Instalação de software.
Who? Quem?	O gestor da empresa.
Why? Por quê?	Para ajudar no controle financeiro da empresa e também no controle de estoques.
Where? Onde?	Na empresa restaurante Quitanda Sarandi.
When? Quando?	A partir de março de 2015.
How? Como?	Inicialmente, será realizada uma pesquisa para a identificar qual software deverá ser instalado visando atender as necessidades da empresa.
How many? Quanto custa?	Conforme orçamento.

Quadro 4 - Plano de ação 2, na empresa restaurante Quitanda Sarandi.
Fonte: Dados primários (2014).

Também foi elaborado um plano de ação para a disponibiliza sinal de internet wi-fi (quadro 5), a fim de atender as necessidades dos clientes.

What? O quê?	Sinal de internet wireless (wi-fi).
Who? Quem?	O gestor da empresa.
Why? Por quê?	Para atender as necessidades dos clientes que fazem as refeições no restaurante.
Where? Onde?	Na empresa restaurante Quitanda Sarandi.
When? Quando?	A partir de janeiro de 2015.
How? Como?	Adquirir um plano de internet para oferecer sinal gratuito aos clientes do restaurante Quitanda Sarandi.
How many? Quanto custa?	Conforme orçamento.

Quadro 5 - Plano de ação 3, na empresa restaurante Quitanda Sarandi.
Fonte: Dados primários (2014).

No quadro 6, encontra-se o plano de ação feito para que sejam realizadas reuniões na empresa.

What? O quê?	Realizar reuniões.
Who? Quem?	O gestor da empresa.
Why? Por quê?	Porque é importante passar as informações necessárias para o bom andamento dos trabalhos na empresa, bem como ouvir a opinião da equipe.
Where? Onde?	Na empresa restaurante Quitanda Sarandi.
When? Quando?	A partir de dezembro de 2014.
How? Como?	Fazer reuniões quinzenais, mensais ou conforme a necessidade da empresa.
How many? Quanto custa?	Conforme orçamento.

Quadro 6 - Plano de ação 4, na empresa restaurante Quitanda Sarandi.
Fonte: Dados primários (2014).

O quadro 7 mostra o plano de ação elaborado para que sejam realizados treinamentos para os funcionários da empresa.

What? O quê?	Treinamentos.
Who? Quem?	O gestor da empresa.
Why? Por quê?	Para melhorar o desempenho dos funcionários.
Where? Onde?	No restaurante Quitanda Sarandi.
When? Quando?	A partir de janeiro de 2015.
How? Como?	Criar uma política de treinamento na empresa para capacitar os funcionários.
How many? Quanto custa?	Conforme orçamento.

Quadro 7 - Plano de ação 5, na empresa restaurante Quitanda Sarandi.
Fonte: Dados primários (2014).

No quadro 8, foi feito um plano de ação para que a empresa em estudo ofereça sobremesas a seus clientes.

What? O quê?	Sobremesas.
Who? Quem?	Cozinheira.
Why? Por quê?	Porque vários clientes gostam de sobremesas após realizarem suas refeições.
Where? Onde?	No restaurante Quitanda Sarandi.
When? Quando?	A partir de dezembro de 2014.
How? Como?	Oferecer sobremesas aos clientes após os mesmos realizarem suas refeições no restaurante.
How many? Quanto custa?	Conforme orçamento.

Quadro 8 - Plano de ação 6, na empresa restaurante Quitanda Sarandi.
Fonte: Dados primários (2014).

A sugestão do plano de ação presente no quadro 9 é referente a disponibilidade de oferecer sucos naturais aos clientes do restaurante Quitanda Sarandi.

What? O quê?	Sucos naturais
Who? Quem?	Um funcionário a ser contratado pela empresa restaurante Quitanda Sarandi.
Why? Por quê?	Porque alguns clientes gostariam de ter mais opções de sucos naturais.
Where? Onde?	No restaurante Quitanda Sarandi.
When? Quando?	A partir de janeiro de 2015.
How? Como?	Oferecendo várias opções de sucos naturais preparados na hora.
How many? Quanto custa?	Conforme orçamento.

Quadro 9 - Plano de ação 7, na empresa restaurante Quitanda Sarandi.
Fonte: Dados primários (2014).

A partir dos quadros apresentados anteriormente, pode-se observar que foram elaborados sete planos de ação para o restaurante Quitanda Sarandi, os quais foram definidos após a identificação dos pontos fracos da empresa. Dessa forma, para que os mesmos possam surtir o efeito desejado, que é sua transformação em pontos fortes, a colaboração de toda a equipe de trabalho será indispensável e de grande importância.

Conforme o sétimo plano de ação, foi sugerido contratar um novo funcionário para a produção dos sucos naturais, mas é necessário ressaltar que sua contratação não será exclusiva para esse fim. O novo funcionário também realizará outras atividades no intervalo do preparo dos sucos, como por exemplo, ajudar no atendimento do restaurante. Dessa forma, a contratação de um novo funcionário será viável para a empresa.

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para as empresas, pois como no caso do restaurante Quitanda Sarandi, a partir das entrevistas realizadas foi possível identificar as variáveis presentes no ambiente externo e interno da empresa. Dessa forma, o restaurante pode aproveitar as oportunidades em favor de seu crescimento e, a partir dos pontos fracos, a elaboração do plano de ação pode ajudar a empresa a crescer cada dia mais e tornar-se mais competitiva no mercado em que está atuando.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as empresas permanecerem em um mercado que está constantemente em transformação, com pessoas exigentes e que buscam melhores produtos, bom atendimento, agilidade nos serviços, entre outros, é importante que a empresa esteja preparada e que conheça o mercado onde está inserida, bem como seus clientes. A partir disso, é possível continuar o negócio de forma sólida, desenvolvendo-se cada dia mais e melhor. Uma ferramenta interessante e capaz de ajudar a identificar as variáveis internas e externas da empresa é o planejamento estratégico, pois ele auxilia nos negócios da empresa visando seu crescimento e o lucro desejado (KOTLER, 2011).

O objetivo do presente estudo foi desenvolver um planejamento estratégico para o restaurante Quitanda Sarandi, a fim de identificar o ambiente externo em que a empresa está inserida, observando as oportunidades e ameaças, e também o ambiente interno, com os pontos fortes e pontos fracos. Para isso, foi realizada uma pesquisa na forma de entrevistas com o gestor, funcionários, fornecedores e clientes da empresa e, em seguida, foram identificados os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças presentes no ambiente.

Em relação aos objetivos específicos propostos no estudo, todos foram alcançados. Oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos foram identificados, foi elaborada a missão e a visão para a empresa, e também foi elaborado um plano de ação para cada ponto fraco identificado.

Durante a elaboração deste trabalho, surgiram algumas dificuldades em razão do mesmo exigir bastante tempo, esforço e dedicação. Na parte prática, por se tratar de entrevistas, algumas vezes ocorreu certa resistência por parte dos entrevistados, sendo que

alguns não se disponibilizaram para participar do estudo. Apesar disso, pode-se afirmar que o empenho foi válido, uma vez que todos os objetivos foram alcançados.

Por se tratar do primeiro e único estudo na empresa restaurante Quitanda Sarandi, sugere-se a realização de mais pesquisas para avaliar outros aspectos na empresa, ajudando a mesma a manter-se sempre atualizada, satisfazendo e conquistando clientes e também atingindo os objetivos que almeja. Destaca-se que este estudo contribuiu de forma benéfica para a empresa, pois foram identificadas as percepções dos funcionários e fornecedores, e também a opinião dos clientes em relação ao atendimento e a qualidade dos produtos oferecidos, entre outros itens identificados, de modo que a empresa possa agregar valor ao negócio e se tornar cada dia melhor.

Portanto, o planejamento estratégico desenvolvido neste trabalho poderá auxiliar o gestor da empresa Quitanda Sarandi a ter uma visão mais ampla do seu negócio, bem como favorecer a empresa para que a mesma se torne mais competitiva no mercado, crescendo e atingindo o lucro almejado.

REFERÊNCIAS

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

ALVES, Juliano Nunes *et al.* **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, 2013.

ANSOFF, H. Igor. *et al.* **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

CARVALHO, Marcos Bonetti de. **Planejamento Estratégico em uma empresa de construção civil**. Especialize, revista on line – IPOG. jan. 2013. Disponível em: <http://www.ipog.edu.br/uploads/arquivos/7d4678677048b08678eb8bc2349f2e79.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2014.

CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração estratégica: Planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

COBRA, Marcos. **Administração estratégica de mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

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.

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

HOJI, Masakasu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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 ed. 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.

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.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

STONER, James A; FREEMAN, R. Eduward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Copyright, 1999.

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

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O GESTOR

ENTREVISTA COM A GERÊNCIA

Prezado gestor da empresa restaurante Quitanda Sarandi, peço a sua atenção para responder com sinceridade a esta pesquisa. A mesma está sendo realizada pela acadêmica Juliana Fiorentin Martinelli, do curso de Administração, 8º nível, da UPF Campus de Sarandi. As repostas obtidas serão utilizadas para a realização do trabalho de conclusão de curso. Desde já, obrigada pela colaboração!

Não é necessária sua identificação.

1. Em relação à política de preços, como você classifica a empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

2. São realizadas divulgações de marketing em algum meio de comunicação, da empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

3. Existe na empresa restaurante Quitanda Sarandi, algum software para ajudar no controle financeiro?

.....
.....

4. São realizadas reuniões com os colaboradores da empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

5. Quanto à estrutura da empresa, ela está adequada para atender as necessidades dos clientes?

.....
.....

6. Quais são os pontos fortes da empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

7. Quais são os pontos fracos da empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

8. Quais são as oportunidades que podem ajudar a empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

9. Quais são as ameaças que podem afetar a empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS

ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS

Prezado funcionário da empresa restaurante Quitanda Sarandi, peço a sua atenção para responder com sinceridade a esta pesquisa. A mesma está sendo realizada pela acadêmica Juliana Fiorentin Martinelli, do curso de Administração, 8º nível, da UPF Campus de Sarandi. As repostas obtidas serão utilizadas para a realização do trabalho de conclusão de curso. Desde já, obrigada pela colaboração!

Não é necessária sua identificação.

1. Como é o seu relacionamento com o gestor e com os colegas de trabalho?

.....
.....

2. Você recebeu treinamento ao iniciar suas atividades na empresa Restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

3. São oferecidos uniformes adequados para a realização de suas tarefas?

.....
.....

4. Quais são os benefícios que a empresa restaurante Quitanda Sarandi oferece?

.....
.....

5. Você consegue realizar todas as tarefas solicitadas?

.....
.....

6. Os direitos trabalhistas (salários, férias, 13ºsalário, entre outros) são pagos em dia ou ocorrem atrasos?

.....
.....

7. Em relação ao ambiente físico da empresa, é um ambiente seguro e saudável?

.....
.....

8. Quais são os pontos fortes da empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

9. Quais são os pontos fracos da empresa Restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

10. O quadro de funcionários que a empresa restaurante Quitanda Sarandi possui é suficiente para atender a demanda dos clientes?

.....
.....

APÊNDICE C- ENTREVISTA COM FORNECEDORES

ENTREVISTA COM OS FORNECEDORES

Prezado fornecedor da empresa restaurante Quitanda Sarandi, peço a sua atenção para responder com sinceridade a esta pesquisa. A mesma está sendo realizada pela acadêmica Juliana Fiorentin Martinelli, do curso de Administração, 8º nível, da UPF Campus de Sarandi. As repostas obtidas serão utilizadas para a realização do trabalho de conclusão de curso. Desde já, obrigada pela colaboração!

Não é necessária sua identificação.

1. Os níveis de estoque mantidos pela empresa restaurante Quitanda Sarandi são adequados?

.....
.....

2. Existe um controle da qualidade das mercadorias oferecidas?

.....
.....

3. Ocorrem devoluções de mercadorias?

.....
.....

4. Existe histórico negativo de relacionamento com a empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

5. Existe flexibilidade nas negociações dos prazos de pagamento ao fornecedor?

.....
.....

6. Em relação ao pagamento de mercadorias ao fornecedor, a empresa restaurante Quitanda Sarandi realiza nos prazos estabelecidos?

.....
.....

7. Em relação aos pedidos de mercadorias, a empresa restaurante Quitanda Sarandi faz os mesmos no prazo adequado para que o fornecedor possa cumprir adequadamente?

.....
.....

8. São oferecidos preços promocionais para a empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

9. A localização da empresa restaurante Quitanda Sarandi favorece as entregas de mercadorias?

.....
.....

10. O restaurante Quitanda Sarandi possui credibilidade e bom conceito no mercado?

.....
.....

11. Quais são os pontos fracos da empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

12. Quais são os pontos fortes da empresa restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM CLIENTES

ENTREVISTA COM CLIENTES

Prezado cliente da empresa restaurante Quitanda Sarandi, peço a sua atenção para responder com sinceridade a esta pesquisa. A mesma está sendo realizada pela acadêmica Juliana Fiorentin Martinelli, do curso de Administração, 8º nível, da UPF Campus de Sarandi. As repostas obtidas serão utilizadas para a realização do trabalho de conclusão de curso. Desde já, obrigada pela colaboração!

Não é necessária sua identificação.

1. Como você considera o atendimento oferecido no restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

2. Em sua opinião, o número de funcionários existente para atendimento é suficiente?

.....
.....

3. Por se tratar de um restaurante que serve as comidas na mesa e por ordem de chegada, como você considera o tempo de espera até ser servido?

.....
.....

4. Em relação aos preços praticados pelo restaurante Quitanda Sarandi, como você os considera?

.....
.....

5. Em relação à qualidade dos produtos oferecidos pelo restaurante Quitanda Sarandi, como você considera?

.....
.....

6. Em sua opinião, a variedade de produtos servidos pelo restaurante Quitanda Sarandi é suficiente?

.....
.....

7. Em sua opinião, a opção de usar cartões de débito e de crédito oferecida no restaurante Quitanda Sarandi facilita o pagamento?

.....
.....

8. Em relação à iluminação do restaurante Quitanda Sarandi, em sua opinião, como ela está?

.....
.....

9. Em sua opinião, como está a higiene do restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

10. Em sua opinião, como você considera a organização do Restaurante Quitanda Sarandi?

.....
.....

11. Em relação ao espaço físico de restaurante Quitanda Sarandi, como você o considera?

.....
.....

12. Em sua opinião, o restaurante Quitanda Sarandi está bem localizado?

.....
.....

13. Em relação ao estacionamento que o restaurante Quitanda Sarandi disponibiliza, como você o considera?

.....
.....

14. Em sua opinião, como você considera o número de restaurantes existentes na região?

.....
.....

15. Você percebe algum diferencial no restaurante Quitanda Sarandi? Se sim, qual?

.....
.....

16. O que você gostaria de encontrar no restaurante Quitanda Sarandi, que não encontra atualmente?

.....
.....