UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ATAIS REGINA FAGUNDES

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O BAR E RESTAURANTE CHURRASKITO - CHAPECÓ-SC

CHAPECÓ
2015

ATAIS REGINA FAGUNDES

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O BAR E RESTAURANTE CHURRASKITO - CHAPECÓ-SC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul.

Professor: Me. Emerson Moisés Labes

CHAPECÓ

2015

DGI/DGCI - Divisão de Gestao de Conhecimento e Inovação

FAGUNDES, ATAIS REGINA
Proposta de Planejamento Estratégico para o Bar e Restaurante Churraskito-Chapecó-SC/ ATAIS REGINA FAGUNDES. -- 2015.
95 f.:il.

Orientador: Emerson Moisés Labes.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Planejamento Estratégico. 2. Diagnóstico. 3. Desenvolvimento. I. Labes, Emerson Moisés, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ATAIS REGINA FAGUNDES

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O BAR E RESTAURANTE CHURRASKITO - CHAPECÓ-SC

Trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador Profº Me. Emerson Moisés Labes

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em 17/06/2015.

BANCA EXAMINADORA

Professor Me. Emerson Moisés Labes

Professora Me. Ceyça Lia Palerosi Borges

Professor Me. Márcio Luft

Ao meu companheiro de vida, que sempre está ao meu lado, meu eterno amor.

Aos meus pais que nunca permitiram acomodação e estão sempre fazendo a roda girar, amo muito vocês.

Aos meus irmãos que tanto amo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Jeová Deus, por me fortalecer nos momentos de insegurança que pensei em desistir.

A meus pais Luci e Claiton que nunca duvidaram de minha capacidade e determinação.

A meu fiel companheiro Ademir Santin que passou longas horas me esperando sempre com um sorriso para me animar e um abraço amigo nos momentos difíceis.

A meus irmãos, Mateus Ramon e Clayton Guilherme, simplesmente por serem um pedaço de mim.

As minhas amigas Francine Comunello e Gabriela Biazus pela caminhada.

A todos os colegas que fizeram parte desta trajetória que possibilitou muito aprendizado e assessoria em momentos de dificuldades.

A minha "irmã" do coração, *my best* Géssica Rafaela Borba Zanchet, te admiro muito e sou muito grata por sua generosidade.

A todas as minhas clientes que de alguma forma me ajudaram, em especial a Fabiane Dal Vitt Pereira, por abrir as portas de sua empresa Micro e Mídia Informática para nossos trabalhos acadêmicos, obrigada pela contribuição significativa ao meu aprendizado.

A todos os professores pelos ensinamentos e disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos.

A meu orientador Me. Emerson Moisés Labes por ser prático e objetivo em suas orientações.

Ao Valdecir Vanderlinde, proprietário do Churraskito, pela permissão de que este trabalho fosse realizado, muito obrigada pela confiança e presteza.

RESUMO

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta para nortear as ações futuras dos negócios objetivando a competitividade. A realização deste estudo de caso ocorreu na empresa Churraskito de Chapecó. Como objetivo orientador do trabalho, buscou-se elaborar um planejamento estratégico para a empresa Churraskito. Para atender a esta finalidade, realizou-se um apanhado bibliográfico que embasou as análises ambientais. A saber a metodologia aqui aplicada caracteriza-se como qualitativa, aplicada e descritiva. Quanto aos meios utilizados, pode-se classificar como: pesquisa de campo, estudo de caso, bibliográfica e documental. A coleta de dados se fez por meio de entrevista semiestruturada e longitudinal com o proprietário e aplicação de questionários fechados com clientes e colaboradores. A análise dos dados ocorreu por meio de compilação dos dados coletados no *software* Excel, análise do conteúdo da entrevista e correlação da teoria com as informações obtidas. Como resultado deste estudo obtivemos o diagnóstico empresarial que identificou oportunidades no mercado em que a empresa está inserida por demonstrar um ambiente favorável ao crescimento e reestruturação dos processos. Como proposição para o desenvolvimento da empresa, ações orientativas foram sugeridas de modo a reestruturar alguns processos para uma futura formatação em rede de franquia. Isto posto, verificou-se a importância da realização de um diagnóstico empresarial para o levantamento de informações que permitem uma visão holística da realidade da organização e facilitam o alcance de metas estabelecidas no planejamento estratégico, passo este que possibilita a empresa obter vantagens competitivas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Diagnóstico. Desenvolvimento.

ABSTRACT

Strategic planning is an important tool to guide future actions at business which the objective is the competitivity. The achievement of this case study occurred at a company in Chapecó, Churraskito. As a guiding objective of this study, we sought to develop a strategic plan for the company Churraskito. To cater for this purpose it was carried out a bibliographic caught which give base to the environmental analysis. To wit the methodology applied here is characterized as qualitative, descriptive and applied. About the means used, it can be classified as: field research, case studies, bibliographic and documentar. The data collection was made through semi-structured and longitudinal interview with the owner and application of closed questionnaires with customers and employees. Data analysis occurred through compilation of data collected in the Excel system, the interview content analysis and correlation of the theory with the information obtained. With the result of this study we obtained the business diagnosis that identified opportunities in the market where the company operates for demonstrating a favorable environment for growth and restructuring processes. As proposition to the company's development, guidance actions were suggested in order to restructure some processes to a future franchise network. Having said that, it was noted the importance of performing a business diagnosis to survey information that enables a holistic view of the organization's reality and facilitate the achievement of goals established in the strategic planning, this step that enables the company to achieve competitive advantage.

Keywords: Strategic Planning. Diagnosis. Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Matriz SWOT (FOFA).....23
Figura 2- Organograma Empresarial 48
Figura 3 - Logomarca do Bar e Restaurante Churraskito. 49
Figura 4- Matriz SWOT, quadrante que a empresa situa-se.....68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Cinco definições de estratégias. 19
Quadro 2- Perspectiva das escolas do pensamento estratégico. 20
Quadro 3- Cinco Forças de Porter. 24
Quadro 4- 5W2H 38
Quadro 5- Concorrentes do Churraskito, em Chapecó-SC, 2015. 54
Quadro 6- Alimentos mais vendidos no Bar e Restaurante Churraskito, 2015. 58
Quadro 7- Pontos fortes e fracos do Churraskito. 62
Quadro 8- Análise Ambiental Externa do Macroambiente do Churraskito. 63
Quadro 9- Análise Ambiental Externa do Microambiente do Churraskito. 66
Quadro 10- Ameaças x Oportunidades 68
Quadro 11- Ações propostas 72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faixa etária dos pesquisados no Churraskito, no mês de Abril de 2015. 52
Gráfico 2 - Faixa de rendimentos dos clientes do Churraskito, pesquisados em Abril de 2015. 53
Gráfico 3- Pontos fortes do Churraskito de acordo com pesquisa realizada em Abril de 2015 em Chapecó-SC. 55
Gráfico 4- Aspectos que merecem ser melhorados, de acordo com os colaboradores do Churraskito, em pesquisa realizada em Abril de 2015. 60
Gráfico 5- Satisfação salarial dos colaboradores do Churraskito, em pesquisa realizada em Abril de 2015. 61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.2.1 Objetivo Geral 15
1.2.2 Objetivos Específicos 15
1.3 JUSTIFICATIVA 15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 17
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA 17
2.2 PLANEJAMENTO 18
2.3 ESTRATÉGIA 18
2.3.1 Ferramentas Estratégicas 21
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 25
2.4.1 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico 26
2.4.2 Definição do negócio 27
2.4.3 Visão 28
2.4.4 Missão 29
2.4.5 Cultura organizacional 30
2.4.6 Etapas do Planejamento Estratégico 31
2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE 32
2.5.1 Análise do Ambiente Interno 33
2.5.2 Análise do Ambiente Externo 34
2.6 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE 36
3 METODOLOGIA 40
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 40
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS 43
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 44
4 ANÁLISE DE RESULTADOS 46
4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO 46
4.2 A EMPRESA 47
4.2.1 O Negócio 48
4.3 ANÁLISE AMBIENTAL 50
4.3.1 Análise interna 51
4.3.2 Pontos Fortes e Fracos 61

4.3.3 Análise Ambiental Externa **62**
4.4 ANÁLISE SWOT 67
5 PROPOSIÇÕES AO PLANEJAMENTO **70**
5.1 O NEGÓCIO 70
5.2 MISSÃO 70
5.3 VISÃO 70
5.4 VALORES 71
5.5 AÇÕES 71
5.6 DESDOBRAMENTO DAS AÇÕES 75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS **80**
REFERÊNCIAS **82**
APÊNDICE A – Entrevista com o proprietário. **86**
APÊNDICE B- Questões para Proprietário via e-mail **87**
APÊNDICE C- Questionário para os clientes. **88**
APÊNDICE D- Questionário para os colaboradores. **90**
APÊNDICE E- Tabela SWOT completa **92**
ANEXO A- Fotos do Churraskito **93**

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico passa por constante evolução em virtude de fatores tecnológicos e mercadológicos, em resposta a isso, as empresas tem a necessidade de mudarem continuamente com vista a se manterem no mercado de atuação com investimentos alternativos que garantam o diferencial do seu negócio.

A alternativa de muitos brasileiros para enfrentar a incerteza econômica é percebida no crescente número de pequenas empresas, de acordo com o SEBRAE em pesquisas realizadas por Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em 2013, atualmente no país, de cada 100 novos negócios iniciados, 71 deles são motivados por oportunidades. Outra saída seria o modelo de negócio denominado *franchising*, este sistema se baseia em um compartilhamento em que um franqueador outorga a um franqueado uma franquia de seu negócio (BETO FILHO et al, 2013), tais estratégias revelam que a população está mais empreendedora, estas organizações geram renda e movimentam a economia, proporcionando empregos e sustento a uma parcela significativa da população.

Contudo, é relevante esclarecer que para estas empresas nascentes se manterem no mercado, elas necessitam de um constante acompanhamento de seus planos para o futuro. Neste sentido, a estratégia da organização quando alinhada aos objetivos e à missão empresarial possibilita criar meios para driblar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente, ajustando os pontos fracos por traçar projetos voltados às forças que a organização tem. Sendo assim, a busca por ferramentas e instrumentos que proporcionem melhorias nos processos das organizações é permanente e as pequenas empresas necessitam estar em constante aprimoramento para não declinarem frente a crescente concorrência.

Para o bom desempenho da administração da empresa faz-se necessário criar estratégias que abarquem a organização como um todo, com a chegada da Administração Estratégica as organizações no início do século XX, possibilitou formalizar o planejamento empresarial no longo prazo, definindo as metas e as diretrizes para a tomada de decisão.

Visando a continuidade do negócio torna-se indispensável uma Administração Estratégica, que buscará o melhor posicionamento no mercado com o auxílio do Planejamento Estratégico. Através do planejamento estratégico a organização passa a ter conhecimento do mercado/clientes, fornecedores e possíveis parceiros, ou seja, a empresa tem uma visão sistêmica, que agiliza e baseia as tomadas de decisões, unindo esforços em uma única direção. Para Montana e Charnov (1999), o Planejamento Estratégico explora as principais questões e examina criteriosamente o ambiente externo para se assegurar de que a abordagem é realista, e

assim, determina-se um rumo para a organização. Os autores, asseguram ainda que o processo de planejamento envolve três passos, a saber, o primeiro é escolher um destino, segundo avaliar caminhos alternativos e por último, mas não menos importante, é determinar o curso específico para alcançar o destino escolhido (MONTANA e CHARNOV, 1999).

As estratégias pretendidas podem não ser atingidas, para isso Mintzberg (2010, p. 26) relata que, "o mundo real permite pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso". O Planejamento Estratégico é um conjunto de planos e ações direcionadores que possibilitarão à empresa auferir ganhos e expectativas futuras, Wright (2011, p. 38) advoga que "o propósito principal da administração estratégica é criar riqueza para os proprietários da empresa por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders*", ou seja, os públicos interessados na organização que envolve os administradores, funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, credores e os membros da comunidade. E tomando como base a análise do ambiente interno e externo a organização pode determinar as diretrizes a serem tomadas utilizando-se da análise ambiental (WRIGHT, 2011). Sertek (2011) garante que a competitividade da empresa deve ser proporcional à sua capacidade de atualizar e reinventar novos produtos ou serviços que possam atender a demanda.

Deste modo, cabe ao administrador estar atento as variáveis e ao ambiente possibilitando uma visão ampla de todos os aspectos da organização para que se necessário for trilhar novos rumos.

Nesse sentido, o presente trabalho visa sistematizar conhecimentos, propondo o diagnóstico e a elaboração do Planejamento Estratégico para a empresa Churraskito, que se situa em Chapecó, Santa Catarina, atuando desde 2007 no ramo de bar e restaurante. Segmento este em expansão, visto que é a última ligação da cadeia entre produto e seu consumidor final.

A empresa referente a este estudo, até o momento não possui direcionamento estratégico em suas atividades, base fundamental para se conhecer o ambiente em que a organização está inserida e que proporciona a expansão do negócio de forma segura, garantindo a pronta resposta as mudanças no mercado.

Exposto isso, apresenta-se como problema de pesquisa: "Quais as proposições acerca do Planejamento Estratégico podem ser indicadas para a empresa Churraskito?".

1.2 OBJETIVOS

A seguir, apresenta-se o objetivo fundamental da realização deste trabalho e seus desdobramentos em objetivos específicos que nortearão este estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor o Planejamento Estratégico para a empresa Churraskito, localizada em Chapecó-SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para complementar o objetivo geral deste trabalho, recomenda-se os seguintes objetivos específicos:

a) apresentar o negócio, a missão, a visão, valores da empresa;
b) identificar a estrutura organizacional da empresa;
c) realizar análise SWOT, e
d) definir proposta de ações estratégicas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O conceito de Marconi e Lakatos (2010) para a justificativa aborda que este elemento é vital, pois colabora para a aceitação da pesquisa tanto para as pessoas quanto para entidades que poderão vir a financiar. A apresentação deve ser sucinta, mas completa a respeito do quanto esta pesquisa é importante de ser realizada. As autoras conceituam ainda que é relevante justificar o estudo por meio de sua importância, viabilidade e originalidade.

A importância deste trabalho está no aprofundamento do tema e no resgate do conhecimento adquirido pela acadêmica ao longo do curso. Conhecimentos estes, que proporcionarão embasamento na execução deste trabalho. E relevante salientar que para a academia será fonte de estudos futuros em temas correlatos.

A importância se deve ainda ao fato de que falta um Planejamento Estratégico na empresa pesquisada, este fator está fortemente relacionado aos insucessos ou fracassos das empresas, sendo assim, servirá de base para tomadas de decisões por parte da empresa.

Quanto a viabilidade deste estudo, pode-se dizer que fatores como: prazo, recursos financeiros, competência do autor, disponibilidade de informações e o estado da teorização a respeito, implicam no estudo (MATTAR, 2005). A viabilização deste projeto se deu em função da disponibilidade da empresa em fornecer dados necessários para a construção deste trabalho. A acadêmica contou com a orientação de professores especialistas na área de planejamento estratégico e marketing o que possibilitou boa abrangência teórica. Quanto aos prazos e recursos financeiros não se mostraram empecilhos, uma vez que a empresa tem interesse no estudo.

A originalidade do estudo se deve ao potencial de surpreender com os resultados, para tanto, os frutos deste estudo serão base para mudanças na empresa, visto que, a mesma não conta com planejamento estratégico, instrumento que possuí o potencial de impulsionar as empresas para o futuro e ainda dão foco para novos investimentos, isso justifica a retomada do tema já bastante explorado pela academia.

Por fim, as informações necessárias para a consolidação da pesquisa se deram por meio de dados primários fornecidos pelo proprietário da empresa foco deste estudo, e também por dados secundários provenientes das bibliografias a respeito do tema abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho tem como finalidade apresentar uma revisão dos temas que serão abordados. Servirá de base científica a exploração de diversos autores que abordam os temas em questão.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração é o processo pelo qual recursos materiais e humanos são utilizados para atingir objetivos por meio de decisões. Desde os primórdios dos tempos as empresas e as formas de geri-las existem, contudo a evolução das formas de gestão é relevante, uma vez que o mundo dos negócios clama por profissionais altamente qualificados que consigam se adequar aos mais diversos ambientes.

O processo de Administração Estratégica se dá pela análise, formulação, implementação e controle de fins e meios que criam e mantém a capacidade competitiva da empresa no longo prazo se destacando no desempenho (URDAN e URDAN, 2010). Sendo assim, é vital fazer a análise ambiental interna e externa da organização visando para onde a organização deseja ir de posse de ferramentas da administração que permitem estabelecer, efetuar e monitorar os resultados a longo prazo. De forma simplificada a Administração Estratégica se fundamenta em estruturar três passos fundamentais, que para Maximiano (2011), compreende o planejamento estratégico, a implementação estratégica e a avaliação da estratégia.

Entretanto, a Administração Estratégica não é estática, Wright (2011) afirma ser um processo contínuo, pois a estratégia planejada pode requerer modificações à medida que o ambiente em que se encontra a organização se modifique. Urdan e Urdan (2010) explanam que a Administração Estratégica ostenta três vantagens para as empresas: Afirmar Compromissos, para que todos na organização estejam voltados para a mesma direção unindo esforços na obtenção de resultados que agreguem segurança e competência das ações; Fornecer Bases para a Gestão, de modo que a missão, metas e competências sejam estabelecidas e sirvam de base para a gestão. Guiar, Priorizar e Integrar Decisões, com vistas a favorecer a sinergia nas diversas áreas da empresa a partir de posicionamento competitivo.

Contudo, para o bom desempenho da organização todas as decisões necessariamente devem ser planejadas, pois desta forma a empresa pode se posicionar diante de adversidades com maior rapidez e eficiência.

2.2 PLANEJAMENTO

Clemente et al. (2004) salientam que planejamento nada mais é do que um guia para a trajetória da empresa, com olhar no passado, buscando saber em que lugar a empresa se encontra em seu mercado olhando para fora da organização, e para dentro e para o alto concebendo a visão da empresa, por fim determinando formas de ludibriar o oponente. "O planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro" (TAVARES, 2010, p. 50). Pode-se dizer que o que dá embasamento para a determinação do planejamento, é o ambiente, o longo prazo, o planejamento, as ameaças e oportunidades e por fim a construção do futuro (MAXIMIANO, 2011).

As estruturas organizacionais que se aproveitam do planejamento não agem ao acaso, nesse sentido Pereira (2010, p. 44) enfatiza que "Planejamento difere de improvisar". O ato de planejar é pensar o futuro no presente, para que em momento de imprevistos todos os envolvidos estejam preparados para as tomadas de decisão. O planejamento pode ter duas características distintas, a saber, um caráter abrangente que tem a finalidade de analisar e estudar a organização por completo, não apenas parte dela. E a característica temporal, que se dá pelo fato de planejar um período determinado, ou seja, é realizada para um período de tempo para que os planos não fiquem ao acaso do destino (PEREIRA, 2010). Urdan e Urdan (2010, p. 61), contribuem que a etapa do planejamento "refere-se às definições dos fins e meios mais importantes que a empresa adotará".

Deste modo, as empresas que optam por realizarem o planejamento de seu futuro estarão à frente de seus concorrentes, e responderam prontamente a demanda de seus consumidores.

2.3 ESTRATÉGIA

No que tange a estratégia, Clemente et al. (2004, p. 25), afirmam que "é olhar para dentro, para fora, para cima, para baixo, para hoje, para ontem e para amanhã", definindo que este olhar servirá para estabelecer a concentração dos esforços e as razões para a ação, mantendo assim a ordem da trajetória da organização. Este conceito está intimamente ligado ao conceito de planejamento, uma vez que a aliança dos dois permite a empresa se diferenciar no mercado de atuação. Urdan e Urdan (2010), confessam que estratégia são os meios essenciais que a empresa utiliza para atingir os seus objetivos estratégicos, através dos ativos, capacidades e

competências essenciais em uma combinação favorável e de acordo com o ambiente e os movimentos da concorrência.

Dentre todas as definições abordadas acerca de estratégia, não existe uma definição que universalize o tema. Mitzemberg, Ahlstrand e Lampel (2010), identificam cinco dimensões de estratégia que podem ser definidas com diferentes perspectivas, pode-se observá-las no Quadro 1.

Quadro 1- Cinco definições de estratégias.

Estratégia é um Plano	Uma direção, um rumo, um fluxo de ação para o futuro, um caminho para se seguir e chegar ao ponto pretendido;
Estratégia é um Padrão	É olhar o passado e ter coerência nos comportamentos ao longo do tempo nas estratégias realizadas;
Estratégia é uma Posição	Localização de determinada organização em determinado mercado competitivo;
Estratégia é uma Perspectiva	Maneira fundamental de uma organização fazer alguma coisa.
Estratégia é um Truque	É enganar com um pretexto que desencoraje o concorrente.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 2010.

Para definir estratégia, Pereira (2010, p. 47) conceitua que ela "expressa como uma organização utiliza seus pontos fortes, existentes e potenciais, para alcançar suas metas, levando em conta as mudanças do ambiente". Sob essa perspectiva, Wright (2011) afirma que estratégia faz referência aos planos da alta administração com vistas a alcançar resultados que sejam consistentes com a missão e os objetivos gerais da empresa.

Para clarear a definição do pensamento estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), atestam que a partir de dez pontos de vista diferentes se formam o pensamento estratégico e são concebidos a partir da prática gerencial das empresas, sendo capazes de defender os processos estratégicos com distintas perspectivas, no Quadro 2, pode-se perceber as perspectivas do modelo das escolas do pensamento estratégico.

Quadro 2- Perspectiva das escolas do pensamento estratégico.

Agrupamento	Escolas	Perspectiva
Prescritiva: se preocupam em como as estratégias devem ser formuladas, do que como elas se formam.	**Design**	A formulação da estratégia é tida como um processo de concepção, sendo mais informal;
	Planejamento	Trata a formulação de estratégia como sendo um processo de planejamento formal;
	Posicionamento	A formulação da estratégia é tida como um processo analítico;
Descritivas: se preocupam em como as estratégias são de fato formuladas	**Empreendedora**	É de forma visionária que o processo de formulação de estratégia é vista;
	Cognitiva	A formulação de estratégia é um processo mental;
	Aprendizado	A formulação de estratégia é dada como um processo emergente;
	Poder	A formulação de estratégia surge como um processo de negociação;
	Cultural	A formulação de estratégia é vista como um processo cooperativo;
	Ambiental	A formulação de estratégia é percebida como um processo reativo;
Preocupa-se em reunir os vários elementos que compõe o processo de formulação de estratégia, a estrutura organizacionais, o conteúdo e seus contextos.	**Configuração**	A formulação de estratégia é um processo de transformação.

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2010, p. 20-22).

As escolas que fazem parte do agrupamento prescritivo idealizam as estratégias em como devem ser sua formulação, mais do que em como realmente são formuladas, contudo, a preocupação se volta para as recomendações anteriores a concretização da estratégia. A escola do design apresenta a estrutura básica sobre a qual as outras escolas deste agrupamento irão ser construídas e possui uma concepção mais informal. A escola do planejamento se volta mais para um processo sistemático e formal de estratégias. Quanto a escola do posicionamento, esta se volta as posições estratégicas do mercado, valorizando menos o processo de formulação e mais o conteúdo real. As escolas que são descritivas, ficam mais voltadas ao estudo da formulação das estratégias e de como elas são de fato formuladas. Fazem parte deste agrupamento a escola empreendedora que defende o processo de estratégia com sendo uma visão pessoal, já a escola cognitiva busca na psicologia cognitiva formas para entrar na mente do estrategista. A escola do aprendizado entende que a estratégia deve emergir a passos lentos a medida que, a organização aprende na escola do poder a estratégia é entendida como uma negociação dentro da organização e fora dela. Seguida a esta, está a escola cultural, que considera a estratégia como parte da cultura organizacional, diferenciando-se da escola ambiental, que por sua vez entende a estratégia como reação do ambiente externo. A última escola abrange todas as demais, a escola da configuração se transforma e se configura para formular as estratégias (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A estratégia: “Destina-se a levar a firma a uma vantagem competitiva sustentável, respondendo corretamente às oportunidades e ameaças do ambiente e às próprias forças e fraquezas” (URDAN e URDAN, 2010, p. 67). Sendo assim, pode-se defini-la como sendo um conjunto de ações e atitudes criativas e intuitivas que possibilitam a organização obter sucesso (SERTEK, 2011). É o olhar da empresa para os acontecimentos a sua volta e as iniciativas de posicionamento no mercado, podendo destaca-las como ferramentas do Planejamento Estratégico.

2.3.1 Ferramentas Estratégicas

As ferramentas estratégicas são os meios pelo qual os objetivos e as metas da organização são executados. Deste modo, deve-se buscar primeiro fazer o diagnóstico da situação para se conhecer a empresa e perceber sua posição frente ao mercado de atuação. E diante dos fatos, faz-se a escolha de estratégias apropriadas que possam proporcionar os melhores resultados.

Distintos autores classificaram as estratégias empresariais, Urdan e Urdan (2010), chamam a atenção para um conjunto de estratégias genéricas que se destina a expansão do negócio, este conjunto é abordado por Sertek (2011), que explica o modelo de análise da matriz produto-mercado ou matriz Ansoff, esta contempla duas entradas de Produtos e Mercados novos e atuais, a partir disso, é possível obter quatro possibilidades de ação estratégica. A matriz de Ansoff apresentada em 1965 se baseia em quatro grupos, a saber: Penetração de mercado, que explora produtos tradicionais em mercados tradicionais; o Desenvolvimento de mercado, que busca explorar um mercado novo com um produto tradicional; o Desenvolvimento de produto, uma forma de explorar mercados tradicionais com produtos novos; e a diversificação, que visa explorar novos mercados com novos produtos (MAXIMIANO, 2011).

Outra técnica utilizada para avaliar o posicionamento e a capacidade competitiva da organização é a análise SWOT. A matriz SWOT, denominada FOFA em português, é um instrumento para tomada de decisão que fornece informações do mercado, permitindo realizar um diagnóstico dos pontos que necessitam ser melhorados ou explorados, este termo origina-se do inglês e correspondem as palavras *strenghts* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Os pontos fortes referem-se as vantagens internas da empresa com relação aos concorrentes, já os pontos fracos tratam-se de fatores a serem melhorados na empresa. Quanto as oportunidades, são aspectos positivos do ambiente que possibilitam a empresa vantagens competitivas, no entanto, as ameaças são os aspectos negativos do ambiente que podem comprometer a vantagem competitiva da empresa (SERTEK, 2011).

É por meio de quadrantes com pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades, que pode-se ter a combinação das forças e oportunidades de melhorias; pode-se minimizar as fraquezas e ameaças; ainda converter as fraquezas identificadas em forças; e evitar as ameaças, transformando-as em oportunidades (WILDAUER, 2011). Desta forma ao se realizar o cruzamento dos pontos fortes com as ameaças e das oportunidades com os pontos fracos, tem-se uma visão geral do real posicionamento da empresa, possibilitando aos gestores delimitar um caminho a ser seguido.

A Figura 1 representa graficamente um modelo de matriz SWOT, utilizado para ponderação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades encontradas no ambiente que se encontra a empresa.

Figura 1- Matriz SWOT (FOFA).

	Análise interna (organização)		
Oportunidades	A Capitalizar	B Melhorar	**Análise Externa (ambiente)**
Ameaças	C Monitorar	D Eliminar	
	Pontos Fortes	**Pontos Fracos**	

Fonte: adaptado de Sertek (2011).

Ao analisar os quadrantes Sertek (2011, p. 154), salienta alguns pontos a serem levados em consideração:

> 1. PONTOS FORTES + OPORTUNIDADES (Ponto A da figura)
> Nesse quadrante, a empresa provavelmente obtém sucesso com seus produtos, pois aproveita as oportunidades com base em seus pontos fortes.
> 2. PONTOS FRACOS + OPORTUNIDADES (Ponto B da figura)
> As oportunidades, nesse quadrante, dificilmente são aproveitadas a curto prazo. Para obter sucesso, deve-se converter as fraquezas em pontos fortes o que demanda algum tempo.
> 3. PONTOS FORTES+ AMEAÇAS (Ponto C da figura)
> Nessas condições, as ameaças podem ser tratadas pela organização sem maiores problemas, pois os pontos fortes dão sustentação para qualquer eventual ameaça.
> 4. PONTOS FRACOS + AMEAÇAS (Ponto D da figura)
> Essa é uma zona de fragilidade e, para lidar com essa situação, a empresa precisa traçar uma estratégia de eliminação de pontos fracos, para que possa superar as ameaças.

Estes pontos, quando bem ajustados com a realidade da organização, auxiliam na clareza das decisões.

Schermerhorn (2007), ao citar Michael Porter acerca de estratégia, afirmou que uma boa estratégia começa com um objetivo. Kotler (2005) e Maximiano (2011), sintetizam as estratégias que Porter classificou em três categorias responsáveis por criar vantagens competitivas à organização: Diferenciação, objetiva a empresa ser líder em qualidade, serviço, produto ou tecnologia, distinguindo-se assim e criando uma identidade própria ao produto ou serviço; a Liderança no custo total visa proporcionar o menor custo ao cliente para isso devem trabalhar com menores custos possíveis em distribuição e produção; e o Foco, também conhecida como estratégia da concentração ou do nicho, se baseia na escolha de um segmento de mercado para dominar os recursos explorando da melhor maneira possível produto, serviço em particular, mercado geográfico específico ou até mesmo grupos selecionado de clientes.

As organizações em geral visam aumentar sua rentabilidade, Tavares (2010) se reporta ao trabalho desenvolvido por Porter (1989), que determina cinco forças que são capazes de interferir na dinâmica competitiva das organizações. Estas forças podem variar ao longo do tempo, mas o posicionamento da empresa diante delas é a vantagem competitiva empresarial.

A seguir o Quadro 3 apresenta as cinco forças de Porter:

Quadro 3- Cinco Forças de Porter.

NÍVEL DE RIVALIDADE	Tem como determinante fatores estruturais, que compreende os custos fixos altos, excesso de capacidade, baixo crescimento, pouca diferenciação de produtos e grande número de concorrentes. E fatores comportamentais, que se baseia nas estratégias que as empresas adotam e como interagem entre si.
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	O que determina a entrada de concorrentes é o potencial de rentabilidade do negócio. As barreiras podem ser políticas, físicas, aporte de capital, exigência tecnológica, bem como marcas bem estabelecidas na mente dos clientes.
AMEAÇAS DE SUBSTITUTOS	Baseia-se na perspectiva de outro produto ou serviço satisfaça as necessidades do consumidor, desempenhando funções similares ou equivalentes, isso afeta a rentabilidade do negócio.
PODER DE COMPRA DO COMPRADOR	Em razão das exigências dos consumidores para mais qualidade e menores preços, o setor de atuação da empresa é pressionado a reduzir os preços aumentando assim a concorrência.
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	A falta de concorrência entre os fornecedores dificulta a negociação de preços e impede a mudança para outros fornecedores.

Fonte: adaptado de Tavares (2010).

Contudo Madruga (2011), alerta para o grau de subjetividade que o resultado desta análise pode gerar, pois pode haver um viés em função do conhecimento do analista bem como do seu grau de informação, no entanto, o autor confirma que "o resultados desta análise fornece um retrato bastante rico e variado" (MADRUGA, 2011, p. 75). A definição formal das estratégias permite aos gestores acompanhar os resultados e traçar o Planejamento Estratégico da empresa.

A estratégia de integração e aliança, replicada por Urdan e Urdan (2010), abordam o sistema produtivo em que empresas se unem e passam a executar processos e funções necessárias para que a matéria-prima seja transformada em produtos acabados e repassados ao mercado consumidor. Neste sistema tem-se a Integração Vertical, que engloba a estratégia para Trás, modelo que a empresa se torna seu próprio fornecedor, passa a realizar atividades que

antes eram de seus fornecedores como a produção de matérias-primas; no caso da estratégia para Frente, a empresa se torna seu próprio distribuidor, tarefas que antes os clientes realizavam, como no caso de passar a distribuir ao varejo seus produtos. Ocorre também a integração Lateral ou Horizontal, que se baseia no caso de a empresa adquirir um concorrente direto. A vantagem deste sistema é o domínio da atuação, contudo, a concorrência se sentindo prejudicada pode recorrer a justiça e inviabilizar o negócio. Na estratégia de Aliança, duas ou mais organizações, trabalham juntas para explorar oportunidades, mas cada uma de forma independente da outra.

Tais ferramentas, quando estudadas pelas organizações, favorecem o atendimento de seus objetivos para o futuro.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante das inovações diárias a empresa que atua estrategicamente enfrenta melhor a competitividade do mercado em que atua, destarte, o Planejamento Estratégico fornece a base de sustentação para que os gestores pensem antes de agir proporcionando uma visão formal das metas e das circunstâncias a serem enfrentadas. Ao se apropriar destas duas palavras: Planejamento e Estratégia surge o Planejamento Estratégico.

Cabe elencar as visões complementares ao Planejamento Estratégico, Pereira (2010) cita serem a visão globalística ou sistêmica; visão participativa; visão empreendedora ou inovadora; e visão humanística.

A visão globalística ou sistêmica, segundo Pereira (2010) dá demasiada importância aos acontecimentos do mundo, sendo assim, os aspectos do contexto mundial são levados em consideração no momento de realizar o Planejamento Estratégico, pois podem afetar positiva ou negativamente a formulação. A visão participativa tem como princípio o envolvimento de todos da organização para discutir o Planejamento Estratégico, no entanto, Pereira (2010) salienta a dificuldade em se ter agilidade e qualidade durante o processo.

Quanto à visão empreendedora ou inovadora para Pereira (2010) é uma maneira mais ousada em se decidir os rumos da empresa, pensando em longo prazo a realidade da organização. O autor ainda aborda a visão humanística que prioriza o interno da empresa, como pensar nos processos de gestão em conjunto com os clientes, investidores e funcionários.

Urdan e Urdan (2010), atribuem á estrutura organizacional uma divisão em três níveis, sendo que o mais alto é o foco da administração estratégica, mas lembram que a integração entre os níveis é indispensável. No nível mais alto, Nível Estratégico, as análises, tomadas de decisões e ações estratégicas no longo prazo são adotadas, já no nível mais baixo, Nível

Operacional, as análises, tomadas de decisões e ações operacionais são executadas. Entre estes dois níveis encontra-se o Nível Tático, responsável por fazer a ponte entre a cúpula estratégica e o grupo operacional. Quanto mais alto o nível maior o horizonte de tempo e o impacto sendo que o contrário também é verdadeiro.

Para esclarecer os níveis de tomada de decisão Oliveira (2001 apud KICH e PEREIRA, 2011) enfatizam que o Planejamento Estratégico, primeiro nível na tomada de decisão se traduz no processo que sustenta a diretriz a ser seguida pela empresa, nos três níveis. O segundo nível de tomada de decisão, tem por função decompor os objetivos e estratégias estabelecidos no Planejamento Estratégico nos departamentos da empresa, com objetivos de médio prazo. E o Planejamento Operacional sustenta a formalização dos dois anteriores em documentos e táticas adotadas para estabelecer a realização do plano global estratégico com relação aos objetivos de curto prazo.

Sob essa perspectiva Robbins (1978 apud KICH e PEREIRA, 2011, p. 26), advoga que o "Planejamento Estratégico é a principal função da administração". Segundo o autor, uma vez que formalizado o Planejamento, as chances de sucesso organizacional são maiores, pois a sinergia entre as áreas funcionais da organização garantem mais eficiência e eficácia nas tomadas de decisão, além de garantir o bom uso dos recursos.

O Planejamento Estratégico visa à interação do ambiente interno e externo, operando de maneira inovadora e diferenciada, influenciando toda a organização no longo prazo. Sertek (2011) esclarece que o Planejamento Estratégico determina onde a empresa realmente deseja chegar.

> O Planejamento Estratégico visa dar sentido às ações organizacionais, proporcionando-nos parâmetros dentro dos quais vamos trabalhar. Mas não deve ser algo extremamente rígido, pois o ambiente externo, na realidade, é muito volátil e exige mudanças e adaptações a todo instante (SERTEK, 2011, p. 118).

A partir da análise integrada e sistêmica das variáveis que interagem com os níveis organizacionais é que se pode adotar e combinar estratégias de posicionamento da organização.

2.4.1 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

As vantagens do Planejamento Estratégico de acordo com Oliveira e Greenley (1998, 1986 apud PEREIRA, 2010), estão em transformar a organização em proativa; criar uma estrutura de comunicação interna; desenvolver a descentralização de processos de

planejamento; aumentar a motivação do grupo e determinar as responsabilidades individuais; maximizar o uso de recursos escassos; apontar problemas futuros; aumentar a interação com o ambiente possibilitando ações mais rápidas; tornar clara a razão de ser da organização; orientar o planejamento tático e operacional e aumentar a cooperação, integração e entusiasmo na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades.

Tavares (2010, p. 51), acrescenta que o "planejamento estratégico procura definir a que tipos de necessidades atender e principalmente como atender", sendo que o planejamento estratégico visa saber como e quais serão as necessidades futuras para poder atende-las de forma a garantir a continuidade do negócio.

Quanto aos problemas que podem ser enfrentados ao se iniciar um Planejamento Estratégico em uma empresa já existente, Pereira (2010) relata serem os seguintes:

a) resistência interna: o Planejamento Estratégico pode ser visto como uma ameaça ao emprego, cargo ou até poder, visto que isso pode ser uma das consequências da construção do planejamento estratégico, mas não seu papel principal;

b) capacitação gerencial: quando um consultor externo não repassa as técnicas de construção do Planejamento Estratégico impede que a organização consiga implantar o processo;

c) desafio: por ser um processo desconhecido até o momento algumas dificuldades podem surgir;

d) limitações do processo: na maneira de se conduzir o processo de formalização do Planejamento Estratégico; e

e) dispendioso: que se dá pelo tempo que se emprega na elaboração do Planejamento.

Contudo, a organização que provisiona recursos e tempo para o desempenho do processo de formulação do Planejamento Estratégico se beneficia, uma vez que o cenário econômico muda rapidamente estas empresas conseguem atender as demandas do ambiente.

2.4.2 Definição do negócio

Para se definir um negócio, Kotler e Keller (2006) alegam que não basta apenas defini-lo com a percepção dos seus produtos ou até mesmo de seu mercado de atuação, pois é mais importante satisfazer o cliente, isso se deve ao fato de que produtos são passageiros e clientes são eternos. Diante disso, Kotler e Keller (2006, p.45) definem o negócio em três dimensões: "grupos de clientes, necessidades de cliente e tecnologia", sendo assim, o negócio da empresa

é diferente do produto ou do serviço que ela oferece, são elementos complementares, porém, diferentes (PEREIRA,2010).

Ao definir o negócio da empresa, Tavares (2010) chama a atenção para duas dimensões que devem ser definidas, que são os desejos ou as necessidades que a empresa pretende satisfazer e a suas competências e habilidades para satisfazê-los, diferenciando-se dos concorrentes.

> Sua definição resulta da expressão de um propósito estabelecido pelo consenso dos responsáveis pelo destino da organização, baseado nas perspectivas ambientais avaliadas. Sua função é orientar o comportamento de todos os seus membros e expressar seus valores (TAVARES, 2010, p. 72).

Para Urdan e Urdan (2010, p. 73), "A definição do negócio vai sendo no desenrolar do Planejamento e da Administração Estratégica como um todo, convertida em propostas mais e mais específicas". Alegam ainda, que pode-se definir o negócio com base nos grupos de clientes, funções e tecnologias e não com base em produtos.

Com base nesta definição a organização consegue maximizar o empenho na definição da visão da empresa, uma vez que seu foco fica definido.

2.4.3 Visão

De forma simplificada a visão é o foco que a empresa tem, é a situação que a empresa deseja no futuro, basicamente a união de objetivos que se deseja alcançar. Para Tavares (2010, p. 82) "a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização para permitir uma concentração de esforços na sua busca". Sendo assim, visão é determinar onde a organização deseja estar no futuro, e a partir disso buscar os recursos necessários para efetivar a realização. Pereira (2010), enfatiza que a visão deve ter um Horizonte Estratégico ou Temporal, momento em que a empresa se propõe a realizar a visão e finalizar a implementação das estratégias organizacionais propostas, a data prevista não precisa necessariamente estar expressa na visão, mas internamente todos devem saber seu Horizonte Temporal. O autor ainda alerta para o fato de que a visão é algo que ainda não aconteceu, portanto no momento de estabelece-la, deve-se atentar a definição, evitando erros de interpretação.

Complementando este conceito, Biagio e Batocchio (2005 apud WILDAUER, 2011, p. 67) salientam que "a declaração da visão espelha a relação organização-sociedade, e para que cumpra seu papel é de fundamental importância que seja elaborada e promovida pela alta

gerência da empresa". Os autores argumentam ainda que a participação de todos garantirá maior credibilidade para a declaração. Wildauer (2011) menciona que a visão é a apresentação do sonho, sendo uma forma da empresa expressar seu foco, seu ramo de atuação englobando todos os elementos que fazem parte de seu ambiente, bem como, o objetivo maior da organização.

A visão deve proporcionar uma série de benefícios para que obtenha comprometimento e seja compartilhada entre todos da empresa, os benefícios para Sertek (2011, p. 130) são: "explicitar o que a organização quer ser; alinhar as expectativas dos *stakeholders*; direcionar; ajudar na comunicação; gerar comprometimento e dar sentido as ações da organização".

Diante do exposto é seguro afirmar que a visão é a direção que a empresa quer tomar e mostrar o caminho para futuro.

2.4.4 Missão

A missão originou-se nas organizações militares e religiosas, na administração seu sentido é mais amplo e serve de referência para os executivos e funcionários avaliarem o que realmente importa para a empresa, suas atitudes comportamentos e as ações na busca do sucesso, sendo portanto, uma "declaração sintética dos pilares que orientam sua existência no ambiente" (URDAN e URDAN, 2010, p. 61).

O compartilhamento da missão deve abranger os gerentes, funcionários e clientes (KOTLER e KELLER, 2006). Schermerhorn (2007, p. 196), contribui que "uma boa declaração de missão identifica o domínio que a organização pretende abranger – inclusive os clientes que deseja atender, os produtos e/ou serviços que pretende fornecer e o local que pretende operar". Para Tavares (2010, p. 88) a missão de uma empresa "expressa sua razão de existir", ou seja, ela representa o papel que a organização deseja desempenhar frente as oportunidades e ameaças em seu ambiente de negócio.

A declaração da missão de uma empresa deve ser curta, clara, objetiva e elucidar o propósito da organização. Ao responder a três perguntas a missão estará apta a produzir resultados: "1- Qual o propósito da organização? 2- Qual o campo de atuação da organização? 3- Qual a abrangência da organização?" (SERTEK, 2011, p. 128). De acordo com Trogiani (2006 apud WILDAUER 2011) a missão deve conter cinco pontos: a expressão do benefício externo, determinada pela contribuição para a sociedade; o benefício próprio, que é o que se quer ganhar com o negócio; o caminho para realizar o benefício interno e externo; e os princípios e valores organizacionais.

Sertek (2011, p. 128) complementa o que é missão ao definir "o que a empresa faz, para quem faz, como faz, quais são seus diferenciais e por que faz".

A missão da empresa com o tempo pode ser alterada, uma vez que o ambiente é inconstante. A organização também deve acompanhar este movimento, sendo assim pensar em para que serve o negócio, qual seu diferencial diante da concorrência e qual o propósito do negócio existir, possibilitará desenvolver metas para o futuro da empresa dando direção ao negócio.

2.4.5 Cultura organizacional

Las Casas (2001) contribui por descrever a cultura organizacional como sendo a identidade que foi definida pela missão que a empresa visa cumprir, esta afeta os resultados devido ao fato de estar ligada ao modo dos envolvidos entenderem a missão. De fato, a cultura empresarial abarca os valores. A este cabe a ligação com a conduta da empresa, "a concretização dos valores essenciais da empresa em critérios de atuação, atitudes e comportamentos coerentes em todas as áreas de atividade da organização dá lugar a uma série de princípios que formam a cultura empresarial" (LAS CASAS, 2001, p. 56).

Para contribuir com o tema, Schermerhorn (2007) alega que a cultura organizacional é norteada pelos valores e crenças em que a empresa está alicerçada, isso contribui para que os colaboradores sejam guiados por comportamentos significativos e conscientes.

A fim de que os valores tenham condições de serem duradouros, Tavares (2010) discorre que eles devem ser específicos, para que os indivíduos consigam saber exatamente como devem ser suas ações, devem torna-los públicos, permitindo que todos tenham acesso a eles e serem claros, objetivando a compreensão. A importância de se ter a declaração de valores explicita na empresa possibilita um diferencial competitivo e orienta as tomadas de decisão (PEREIRA, 2010). Aliado a isso, Maximiano (2012), expressa a cultura organizacional como sendo composta por normas informais de conduta, valores, rituais e comportamentos. Deste modo, para ser efetiva a transmissão dos princípios da organização, devem ser fixados a partir do início do negócio e o empreendedor deve conseguir transmiti-los em todas as suas ações.

2.4.6 Etapas do Planejamento Estratégico

O planejamento Estratégico deve abarcar a organização como um todo, em que todos os envolvidos estejam engajados e dispostos a atuarem sinergicamente para a realização dos objetivos propostos.

Para Certo e Peter (2005 apud SERTEK, 2011) os passos do Planejamento Estratégico consistem em: Diagnóstico Estratégico que cabe a avaliação do ambiente externo para reconhecer as ameaças e oportunidades atuais e futuras; avaliação do ambiente interno com vistas a reconhecer os pontos fortes e fracos dos recursos existentes na empresa (financeiros, humanos, tecnológicos e materiais); o planejamento em que por meio da missão e visão organizacional, dos valores e objetivos institucionais determina-se a direção da empresa, a partir deste ponto pode-se formular a estratégia organizacional com foco nas forças competitivas (consumidores, fornecedores, concorrentes, entrantes e substitutos) planejando assim o futuro e o presente da empresa; a implementação da estratégia organizacional, neste ponto colocam-se em prática as estratégias determinadas anteriormente; e por fim o controle estratégico que visa monitorar e avaliar os resultados do processo, a fim de melhorá-lo.

Schermerhorn (2007) define o processo do Planejamento Estratégico em cinco passos, a saber:

a) definir os objetivos: se refere à clareza de definição dos resultados ou das consequências a que o planejamento vai levar; para que se saiba exatamente onde se quer chegar e o que é necessário para este fim;

b) determinar onde a empresa se encontra em relação aos objetivos: saber as forças que permite se chegar onde se quer e quais fraquezas impedem, além de avaliar os resultados atuais em relação aos desejados;

c) desenvolver premissas quanto as condições futuras: pensar em acontecimentos futuros prevendo rotas alternativas caso algo atrapalhe;

d) analisar e escolher alternativas de ação: realizar uma lista de ações que podem ser tomadas e avalia-las cuidadosamente para que as que possuem mais chances de alcançar o objetivo futuro sejam escolhidas;

e) implementar o plano e avaliar os resultados: ao colocar em prática os planos, deve-se avaliar os resultados e adotar ações corretivas, se necessário for revisar o plano e adequá-lo as necessidades.

Para Pereira (2010) o Planejamento Estratégico se define em três momentos. O primeiro momento consiste no diagnóstico estratégico, que é o momento em que a autoridade máxima

da organização se pergunta se este é o momento adequado para realizar o Plano Estratégico, segundo o autor, o Planejamento Estratégico não deve começar se a empresa estiver passando por problemas, pois isto pode resultar em fracasso. Somente se inicia o processo de elaboração do Planejamento Estratégico se a coalizão dominante da organização estiver consciente de que seu envolvimento é total e irrestrito. A partir destas definições pode-se decidir qual método será utilizado.

No segundo momento tem-se a formulação das etapas do Planejamento Estratégico, é neste momento que os profissionais se reúnem para firmar no papel as etapas do Planejamento Estratégico. Em específico: os valores da empresa; missão; visão; fatores críticos de sucesso; análise interna e externa; formulação da matriz SWOT (FOFA); maximização das oportunidades e controle das ameaças; elaboração das estratégias e ações estratégicas.

Por fim, o terceiro momento resulta na implantação e controle do processo de Planejamento Estratégico, neste momento a empresa passa a acompanhar e controlar o desempenho do Planejamento Estratégico.

Urdan e Urdan (2010), são mais sintéticos e argumentam que o processo passa por quatro etapas que se inter-relacionam. A etapa de Análise do Contexto, que engloba o ambiente interno e o externo da empresa, de onde vem as forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades, respectivamente, etapa esta, que serve para alimentar os outros resultados. A etapa do Planejamento, em que são definidos os meios e os fins que guiaram a empresa para o futuro. A etapa de Implementação, aqui os planos são transformados em ações e a etapa de Controle, que basicamente acompanha o desempenho da empresa em relação ao que foi planejado e possibilita correções necessárias.

Estes momentos são essenciais para que ocorra engajamento dos participantes, colocar em prática todas as deliberações até o momento decididas, irá definir os rumos da empresa permitindo uma análise abrangente da conjuntura.

2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE

As organizações estão dentro de muitos ambientes que as influenciam, sendo assim, a Administração como ciência precisa responder as forças ambientais.

O objetivo desta análise é capacitar os gestores a responder prontamente e assim intensificar formas de galgar o sucesso da organização.

2.5.1 Análise do Ambiente Interno

É relevante no âmbito interno destacar as forças e fraquezas da organização, para que o Planejamento Estratégico possa ser realizado com mais objetividade. Oliveira (2004, p. 101) reitera que a análise interna "deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais". Para que a análise interna seja facilitada, é relevante considerar as grandes funções da empresa, como marketing, finanças, produção e recursos humanos (OLIVEIRA, 2004). Contudo, é salutar que a empresa se utilize de uma adequada combinação de recursos internos para enfrentar a concorrência. Urdan e Urdan (2010), asseveram que a competitividade da organização depende de recursos como: Ativos, Capacidades e Competências Essenciais. Segundo os autores, a combinação destes recursos permitem a empresa formar Posições de Vantagens que podem ser, tanto em custos relativamente menores, como em aumento do valor percebido. Sendo assim, é possível que estas posições determinem o Desempenho da Empresa, permitindo uma maior lealdade dos clientes, o que impacta nas medidas mercadológicas, bem como, em maior rentabilidade nas finanças.

Tavares (2010) elenca uma das formas para realizar o processo de diagnóstico empresarial interno, delimitado em três momentos. O primeiro é identificar os problemas, segundo sua priorização e por fim identificar as causas e efeitos. Deste modo, as áreas funcionais da empresa são especificamente estudadas e os pontos fortes e fracos ficam evidentes. Para Oliveira (2001 apud KICH e PEREIRA, 2011), a análise interna objetiva colocar em evidência as deficiências e as qualidades da organização, sendo que desta maneira os pontos fortes e fracos são determinados segundo a posição da empresa no mercado. Os pontos fortes e fracos são as variáveis internas que podem ser, até certo ponto, controladas pela empresa e reduzem sua capacidade competitiva.

Urdan e Urdan (2010), citam que os processos e as áreas das organizações devem ser pesquisadas e em seguida define-se a essência do trabalho de alguns processos principais na busca de forças e fraquezas. Em aspectos gerais Kich e Pereira (2011), mencionam que a análise do ambiente interno é realizada com base nos aspectos administrativos, financeiros, de produção e de marketing. Sendo que cabe a empresa ressaltar os pontos fortes e minimizar os fracos. Nesta mesma linha de raciocínio Wright (2011), argumenta que os pontos fortes e fracos de uma empresa são formados pelos:

> Recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), os organizacionais (sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operação, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia) (WRIGHT, 2011, p. 87).

Ao passo que estes recursos fiquem alinhados a organização passa a contar com vantagens competitivas, favorecendo o crescimento e desenvolvimento do negócio. Contudo Kotler (2005) é enfático ao salientar que todos os departamentos devem trabalhar em conjunto, como uma equipe, para que o desempenho do negócio seja favorável.

2.5.2 Análise do Ambiente Externo

As organizações ao se atentarem para o ambiente externo, conseguem se preparar para reagir a situações de instabilidade econômica e social, neste momento a formulação de estratégias alinhadas as oportunidades e ameaças irão favorecer a dinâmica da empresa.

2.5.2.1 Macroambiente

As organizações sofrem com as influências do ambiente externo, enquanto sistemas abertos estão sujeitas ao mercado que a cada dia se torna mais competitivo e que também sofre influência das alterações provenientes das mudanças Tecnológicas, Demográficas, Econômicas, Político-legais e dos aspectos Sociais (KOTLER, 2005). Logo a apuração deste ambiente possibilita traçar planos futuros, com vistas a aproveitar as oportunidades e se precaver das ameaças presente no ambiente, sendo que a empresa não consegue controlar estas variáveis.

Tavares (2010) cita as principais forças do macroambiental: Econômica, se denota no estudo de variáveis como renda e receitas gastas com produtos ou serviços; Demográfica, refere-se ao crescimento da população e os movimentos que causam mudança no ambiente social e de negócios; Sociais, diz respeito ao conjunto de indicadores que demonstram a estratificação da sociedade, seus hábitos e consumo; Politica/legal, condiz ao conjunto de leis, decretos e normas fiscais e tributárias, bem como aos planos governamentais e financeiros e código de defesa do consumidor; Cultural/ social, se refere aos hábitos das pessoas, as

reivindicações trabalhistas; Tecnologia, aplicação de tecnologias aos processos, inovação em realizar rapidamente as coisas.

Nesse sentido as ponderações de Kotler (2005), são significativas, o autor argumenta que o crescimento populacional não significa crescimento de mercado, mas uma análise cuidadosa pode indicar oportunidades, outros aspectos a se levar em consideração no ambiente demográfico são a distribuição das faixas etárias, os mercados étnicos, os níveis de instrução, os padrões familiares, as movimentações geográficas da população e as mudanças de um mercado em massa para micromercados. Os meios de comunicação e os canais de distribuição atingem cada vez mais os consumidores, sendo assim, investimentos nestes eixos permitem resultados consideráveis.

Quanto ao ambiente econômico Kotler (2005, p. 113) enaltece que "os profissionais de marketing devem estar atentos às tendências na renda e nos padrões de consumo" pois isso determina o poder de compra dos consumidores e considera pontos como distribuição de renda, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito como importantes para análise. Já no ambiente natural o autor leva em consideração dados referentes a escassez de matéria-prima, custos elevados com energia, os níveis mais altos de poluição e as mudanças no papel dos governos. Nesse ínterim as oportunidades e ameaças estão associadas aos dados do ambiente natural e merecem ponderação dos profissionais.

Ao tratar o ambiente tecnológico, Kotler (2005), alerta os profissionais de marketing para as seguintes tendências: aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades limitadas para a inovação, as variações dos orçamentos para pesquisa e desenvolvimento e as regulamentações acerca das mudanças tecnológicas. O autor indica prudência ao mencionar que "no intervalo entre grandes inovações, a economia pode estagnar, embora inovações menos importantes preencham esta lacuna" (KOTLER, 2005, p. 115).

As leis tanto podem gerar oportunidades como também limitar as empresas e os indivíduos, conquanto Kotler (2005) registra que a legislação que regulamenta os negócios e o crescimento de grupos de interesses especiais, são indicativos que afetam fortemente as organizações. No âmbito sociocultural Kotler (2005, p. 116) reitera que "a sociedade molda nossas crenças, valores e regras. As pessoas absorvem, quase inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo". Deste modo, a persistência dos valores culturais centrais, a existência de subculturas e a mudança de valores culturais secundários ao longo do tempo são características que interessam.

2.5.2.2 Microambiente

Outros fatores externos a organização são os agentes microambientais e devem ser reconhecidos e estudados pelas empresas. Entre eles se encontram os fornecedores, acionistas, clientes, bancos e sindicatos, estes fatores exigem respostas mais imediatas, pois acarretam impactos nos negócios da empresa (MONTANA e CHARNOV, 2010). Urdan e Urdan (2010) acentuam que o microambiente é formado por grupos, organizações e eventos que estão diretamente ligados a empresa e seus efeitos são diretos sobre as atividades e pretensões futuras, a divisão se destes grupos se dimensiona em: Consumidores, Intermediários, Concorrentes e Fornecedores. Estes elementos ocupam um tempo significativo nas empresas, por serem forças dinâmicas que exigem controle e esforço conjunto para minimiza-los.

As oportunidades para Pereira (2010), podem ser entendidas como fatores externos que ajudam no cumprimento da missão da empresa e pode proporcionar maior aproveitamento da competividade quando bem aplicada. Urdan e Urdan (2010, p. 55), pontuam que "Oportunidades são ocorrências com potencial de favorecer a firma, seus objetivos e estratégias". Já as ameaças são elementos incontroláveis e negativos, mas que com conhecimento prévio podem ser evitadas, assim, pode-se minimizar seus efeitos no cumprimento da missão da organização (PEREIRA, 2010). Ao encontro desta ideia Urdan e Urdan (2010, p. 55) salientam que "As ameaças consistem em acontecimentos que criam obstáculos ou problemas para ela alcançar seus objetivos e sucesso".

2.6 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

É notável salientar que a implementação do processo de Planejamento Estratégico, visa transformar tudo o que foi planejado em realidade. Todas as função da empresa passam a ter responsabilidade e a elas cabe pensar em como se fará para atingir as prioridades planejadas de forma que se consiga o máximo empenho e motivação dos colaboradores. O empenho e a competência dos envolvidos necessitam estar em sintonia com as estratégias estabelecidas para que não ocorram desvios pelo caminho.

Para esta etapa alguns modelos são utilizados, Urdan e Urdan (2010), destacam três, um deles é o Modelo 7SS de Gestão que abarca vários elementos da administração holística e efetiva de uma empresa, tais termos provem do inglês e se subdivide em sete fatores os Fins maiores *(Superordinate Goals)*, Estratégia *(Strategy)*, Estrutura *(Struture)*, Sistemas *(Systems)*,

Estilo *(Style),* Pessoal *(Staff)* e Habilidades *(Skills).* Os Fins Maiores contemplam a razão de existir da empresa, as Estratégias baseia-se nas respostas que serão planejadas para o futuro, a Estrutura delimita quem é responsável pelo trabalho e quem coordena, os Sistemas são os processos do dia a dia, o Pessoal está composto por treinamentos, motivação e o comportamento das pessoas no trabalho, as Habilidades envolvem as capacidades do pessoal e o Estilo engloba toda a cultura organizacional, tais fatores podem ser agrupados em duas classes, os duros *(hard)* que abrange Estratégia, Estrutura e Sistema e a classe dos suaves *(soft)* composto por Fins Superiores, Pessoal, Habilidades e Estilo, este grupo tende a ser mais difícil de identificar e mudar, pois se compõe de pessoas e da cultura da empresa, contudo focar-se apenas na classe dos duros pode causar impacto e desordenar a organização, deste modo é imprescindível que os fatores estejam em harmonia.

O segundo modelo conceituado por Urdan e Urdan (2010), se baseia na Cadeia de Valor, que visa obter uma margem de lucro para a empresa, como a diferença que o mercado paga pelas suas ofertas e os custos provenientes da sua atividade. As principais atividades são indicadas como Primárias, que compreende em criar produtos, vender e dar posterior assistência e a atividade de Suporte que facilitam as atividades primárias, por prover os recursos necessários. Conhecer as práticas dos concorrentes permite-se ter vantagens no estabelecimento da agregação e distribuição de valor.

A Estrutura se estabelece por meio do tamanho das unidades, especialização e formalização do trabalho desempenhado, este modelo busca atingir os objetivos planejados com base na estrutura funcional da empresa. Urdan e Urdan (2010), esclarecem que este modelo se foca na departamentalização e a divide em quatro tipos, a Departamentalização Funcional que busca juntar as unidades que são formadas por pessoas que desempenham trabalhos semelhantes, é vantajoso pois especializa as pessoas nas atividades, porém, diminui a visão do todo da empresa. A departamentalização por Produto, junta as pessoas em unidades que depois se juntam a unidades maiores de acordo com a categoria de produtos, assim pode-se concentrar recursos e competências em cada categoria de produto. Quanto a departamentalização por Cliente, esta é similar à por produto, mas baseia-se nos clientes. A Matricial enseja a combinação entre a funcional e por produto e cliente, visando sinergia nas funções e nos profissionais. Quando a empresa optar por usar mais de uma estrutura surge a Hibrida, que leva em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo e os alinha a realidade do ambiente empresarial.

Posterior a fase de implementação chega a vez do Controle, que tem como objetivo gerenciar os desvios do planejamento e traçar novos caminhos para a empresa. O processo de

controlar deve ocorrer desde o começo de forma sistemática. Em quatro passos pode-se apresentar o controle ao longo de todo o Planejamento Estratégico. O primeiro seria Interpretar os Contextos Ambiental e Interno, com vistas a identificar as diferenças no que tange ao ambiente no contexto real e planejado e minimizar a implicação das variáveis. E segundo passo seria Mensurar o Desempenho Real, por meio do controle do faturamento, despesas de produção, entre outros. Comparar o Desempenho Real do Planejado, aqui são confrontados o que foi planejado com o que realmente ocorreu, por fim Definir Alterações Corretivas e de Evolução, neste passo cabe delinear novos meios para se atingir o desempenho esperado pela empresa (URDAN E URDAN, 2010).

Com objetivo de facilitar o desempenho de atividades planejadas a utilização da planilha do 5w2h pode ser útil, pois apresenta os planos correspondentes às oportunidades no uso de recursos e estratégias para fortalecer o planejamento estratégico. Tavares (2010) sustenta que esta planilha por conter elementos mais cursivos de um projeto, é comumente utilizada para definirmos planos de ação e os meios para atingi-los. Os termos são esclarecidos a seguir, no Quadro 4.

Quadro 4- 5W2H

5W2H						
WHAT? O QUÊ?	*WHY?* POR QUE?	*WHO?* QUEM?	*WHERE?* ONDE?	*WHEN?* QUANDO?	*HOW?* COMO?	*HOW MUCH?* QUANTO?
O que se quer atingir.	Justificativa.	Responsável para a condução do quê.	Indica o local de realização.	Prazo para o cumprimento do objetivo.	Ações a serem tomadas.	Desembolso para concluir o objetivo.

Fonte: adaptado de Tavares (2010).

As ações com prazos finais determinados devem ser constantemente monitoradas e ao final avaliadas se foram produtivas. Se sim, repensar em continuar com as ações. Pode-se definir também fluxogramas que representem os passos do processo das atividades e programas que a empresa deseja implantar. Os diferentes recursos utilizados para controlar os planos da organização levam a otimizar as tomadas de decisão, Kotler e Keller (2012) reforçam que:

> Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação para os funcionários, o que leva a um esforço maior, que por sua vez conduz a produtos e serviços de melhor

> qualidade, que resulta em maior satisfação do cliente, que acarreta negócios mais frequentes, que levam a maiores taxas de crescimento e lucros, que geram altos níveis de satisfação dos acionistas, que leva a maior investimentos e assim por diante. Esse é o ciclo virtuoso que gera lucros e crescimento. (KOTLER e KELLER, 2012, p. 54)

Diante do exposto, é requerido dos líderes da organização que encontrem um caminho para a comunicação efetiva e aberta, para que os liderados compreendam, assimilem e incorporem a mensagem de que a implantação dos valores, cultura e de todos os aspectos que visam o crescimento da empresa é tarefa de todos e deve começar do topo da organização.

3 METODOLOGIA

Os métodos destacados neste item referem-se ao percurso metodológico que a pesquisa seguiu, Severino (2007, p. 99) salienta que a "ciência precisa adotar práticas metodológicas e procedimentos técnicos, capazes de assegurar a apreensão objetiva dos fenômenos através dos quais a natureza se manifesta". Neste ínterim, Marconi e Lakatos (2010) enfatizam que todas as ciências utilizam métodos científicos, no entanto, outros ramos de estudo empregam estes métodos, por serem atividades sistemáticas que garantem segurança na detecção de erros e ajuda na tomada de decisões.

Posto isso, a seguir serão apresentados os métodos empregados no presente estudo, com objetivo de esclarecer como se dará a análise de dados da pesquisa, bem como seu delineamento decorrente do tema da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

É por meio da pesquisa científica que é possível modificar a maneira de pensar e agir, bem como a construção de novos saberes que visem melhorar a vida das pessoas. Para desenvolver uma pesquisa é importante que o pesquisador escolha métodos e técnicas coerentes com o problema a ser resolvido, minimizando erros no decorrer do processo.

O presente estudo utiliza-se da abordagem de natureza qualitativa, para classificar a pesquisa. Guimarães L., Martins e Guimarães P. (2004), descrevem os estudos qualitativos como mais flexíveis e particulares ao objeto de estudo, deste modo, esta pesquisa procura a partir de observações e de análises abertas, descobrir as tendências e os processos que explicam o como e o porquê das coisas.

Appolinário (2011) descreve que o objetivo dessa abordagem é compreender melhor os fenômenos a partir da interpretação dos dados coletados, sendo um método comumente utilizado nas ciências sociais. Nesta linha de pensamento Marques (2013) concorda que a pesquisa qualitativa propicia melhor entendimento da situação, bem como se caracteriza por explicar os motivos da ocorrência de determinada ação. Com vistas a entender e analisar a realidade da empresa foco do estudo, aplica-se esta abordagem, pois busca descrever, compreender e explicar os fenômenos que ocorrem no ambiente empresarial. Contudo, Appolinário (2011) advoga não ser possível existir uma pesquisa totalmente qualitativa, da mesma forma que não existe uma pesquisa totalmente quantitativa. O autor destaca, que isso ocorre devido a que, qualquer pesquisa provavelmente possui elementos tanto qualitativos

como quantitativos. Mas que no entanto, em algum determinado ponto a pesquisa se encontra tendendo mais para um lado ou para o outro.

Na classificação da pesquisa como quantitativa, Guimarães L., Martins e Guimarães P. (2004), explicam que a este tipo de abordagem visam à apresentação e manipulação numérica de observações, objetivando a descrição e a explicação do fenômeno sobre o qual recaem as observações. Na mesma linha de pensamento Rocha e Barreto (2008), apresentam a pesquisa quantitativa como sendo procedimentos estatísticos que quantificam a frequência dos dados coletados para análise do problema. Utilizam dados e indicadores, resultados numéricos e objetiva e foca-se no objeto. Appolinário (2011) assegura que a pesquisa quantitativa prevê a mensuração das variáveis e a explicação de sua influência, buscando matematizar as informações sem exceções, sendo a análise por meio estatístico. Deste modo, o presente estudo utilizou-se de análise estatística para quantificar a frequência dos dados encontrados nas entrevistas.

A natureza da pesquisa de acordo com Gil (2010) pode ser básica ou aplicada. Para tal estudo, cabe a pesquisa aplicada por estar voltada à aquisição de conhecimentos com intuito de aplicação numa situação específica. Vergara (2013) acrescenta que a pesquisa aplicada é essencialmente motivada pela solução de problemas concretos que podem ser imediatos ou não. "Tem portanto finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada apenas pela curiosidade intelectual do pesquisador" (VERGARA, 2013, p. 43).

Quanto aos objetivos da pesquisa pode-se determinar como sendo descritiva, que segundo Gil (2010) esta pesquisa é elaborada com a finalidade de detectar possível relação entre variáveis, Vergara (2013, p. 42) complementa que a pesquisa descritiva "expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno". Appolinário (2011) alerta para o fato de que a pesquisa descritiva busca descrever uma realidade sem intervenção. Diante do exposto, a visão das pessoas que cotidianamente fazem parte da empresa são ferramentas fundamentais para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como pesquisa de campo que de acordo com Vergara (2013, p. 43) "é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explica-lo". "É a coleta de dados realizada em situação natural, sem o controle do experimentador" (APPOLINÁRIO, 2012, p. 70). Também foram realizadas observações pessoais, técnica utilizada em pesquisa de campo, que permitem ao pesquisador identificar e colher provas acerca da realidade (MARCONI e LAKATOS, 2010). Este método foi escolhido em razão de se poder visitar a empresa e aplicar

questionários com os colaboradores e entrevistar o proprietário, visando compreender a realidade e deste modo projetar o planejamento estratégico.

A fonte primária de dados será por entrevista semiestruturada realizada com o dono da empresa. Marconi e Lakatos (2010, p. 179) trata-se de "uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária" as autoras afirmam ainda que este tipo de entrevista segue um roteiro estabelecido anteriormente.

Marconi e Lakatos (2010), ponderam sobre a necessidade de realizar uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, que servirá de base para o estudo da situação encontrada e que a técnica de coleta de dados deve ser suficiente e representativa para sustentar as conclusões, sendo assim, o campo de estudo deste projeto refere-se ao bar e restaurante, local de realização do presente estudo.

> A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2010, p. 30).

Vergara (2013), enfatiza que a pesquisa bibliográfica é o estudo organizado incrementado com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, material que todos tem acesso, além de fornecer instrumentos para análise, no entanto pode esgotar-se em si mesmo.

A pesquisa documental se dará através de coleta de dados de fontes secundárias contemporâneas que abrangem os variados aspectos da sociedade que podem ser acessados em meios de comunicação (MARCONI e LAKATOS, 2010). Para tanto a pesquisa documental foi embasada em variadas fontes, como livros de administração, planejamento estratégico, marketing, estratégias e pesquisa na internet acerca do segmento de atuação da empresa.

Caracteriza-se também como um estudo de caso, pois pode ser "circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país" (VERGARA, 2013, p. 44), além de possibilitar ao pesquisador maior profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizada no campo, visto que utiliza métodos diferentes de coleta de dados. Cabe ressaltar que os tipos de pesquisa podem interagir umas com as outras, "por exemplo, uma pesquisa pode ser, ao mesmo tempo bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso" (VERGARA, 2013, p. 44). Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, visto que o objeto de estudo (bar/ restaurante) é analisado e descrito sob a luz da teoria sobre Planejamento Estratégico.

Segundo Vieira (2010, p.1), trata-se de um diagnóstico organizacional, pois de acordo com o autor é uma "metodologia baseada na análise de documentos, processos, produtos e na aplicação de entrevistas e pesquisas em todos os públicos da organização. Visa avaliar a estrutura administrativa, sob a ótica da otimização das estruturas existentes". Além de "oferece às empresas a possibilidade de identificar informações essenciais para criar oportunidades de gerar, em todos os níveis, uma excelência organizacional".

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Quanto a coleta dos dados se deu por meio de questionários fechados que continham questões para serem respondidas por escrito, de forma impressa e digital. As perguntas fechadas, permitem ao respondente escolher suas respostas, diante das alternativas apresentadas (VERGARA, 2013). Severino (2007) assinala que as questões apresentadas ao respondente devem ser pertinentes ao objeto e de fácil compreensão pelos sujeitos. Uma vez que "a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário" (GIL,2010, p. 104).

Appolinário (2011), complementa que nas formulações de perguntas fechadas ou dicotômicas as respostas permitidas são do tipo sim ou não, masculino e feminino e também respostas de múltiplas alternativas que utilizam escalas de avaliação, que serão codificados em categorias de respostas com valores numéricos, a partir da codificação pode-se utilizar uma planilha para receber os dados da tabulação. A cerca das perguntas do questionário Marconi e Lakatos (2010) argumentam que as perguntas podem ter a característica de múltipla escolha por apresentar uma série de possíveis respostas. A atual pesquisa utilizada o tipo de amostragem não probabilística, sendo portanto amostra por conveniência, que Appolinário (2011) explana ser uma amostra em que os sujeitos são escolhidos de acordo com a conveniência do pesquisador.

Foi utilizada entrevista com o proprietário, pois este método permite maior flexibilidade (GIL, 2010). "A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde" (VERGARA, 2013, p. 52). Appolinário (2012) classifica as entrevistas em três categorias, a saber, as entrevistas estruturadas, são aquelas que o entrevistador segue um roteiro ficando impedido de coletar outras informações, as semiestruturadas o roteiro previsto prevê adaptações ao longo da entrevista, já nas não estruturadas, não tem roteiro preestabelecido, permite-se uma conversa informal. No presente

estudo utilizou-se as semiestruturadas para a entrevista com o proprietário, pois possibilitou ao mesmo ficar mais à vontade para falar. Vergara (2013, p. 54) ressalta que "a coleta de dados pode ser longitudinal, isto é, feita em diferentes momentos, quando se deseja descobrir se houve mudança de fenômeno no tempo. E pode ser transversa, isto é, em um único momento no tempo". Posto isso, a coleta de dados empregada foi longitudinal, visto que em muitos momentos foram requeridas novas informações do proprietário, tal coleta se realizou durante o mês de abril de 2015.

A entrevista semiestruturada realizada com o proprietário da empresa continha questões brevemente elaboradas para facilitar e uniformizar a coleta de dados (Apêndice A). A duração foi de aproximadamente 1 hora, com gravação em áudio que após foi transcrita em forma de texto e sintetizada em um quadro. Posteriormente em virtude da falta de tempo do empresário para novas entrevistas, foi elaborado um questionário e encaminhado por e-mail (Apêndice B), com intuito de sanar algumas questões pertinentes ao planejamento estratégico.

No caso dos clientes e colaboradores foram utilizados questionários (Apêndice C e Apêndice D, respectivamente), a aplicação deste buscou entender qual a visão que os mesmos possuem sobre a organização. Tais questionários continham perguntas fechadas e de múltipla escolha com tópicos relevantes para a pesquisa.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Ao se propor o Planejamento ao Bar e Restaurante Churraskito, o estudo se desenvolveu em três partes. A primeira fase caracteriza-se pela realização de coleta de dados, em que pode-se utilizar meios para compor o Planejamento Estratégico, através de entrevistas semiestruturadas, emprego de questionários abarcando fontes primárias e secundárias.

A segunda fase do estudo constituiu a análise e interpretação dos dados, momento em que as informações coletadas foram analisadas e selecionadas a fim de evitar distorções, passaram pela codificação, em que tornam-se símbolos transformando o que é qualitativo em quantitativo para a posterior tabulação dos dados permitindo melhor entendimento na análise estatística (MARCONI e LAKATOS, 2010), os dados foram compilados em *software Excel* e retransmitidos ao projeto por meio de gráficos. Foi aplicado um roteiro de construção do Planejamento Estratégico com base na metodologia de Pereira (2010) adaptados aos passos de Certo e Peter (2005 apud SERTEK, 2011), de acordo com o descrito no tópico 2.5, Etapas do Planejamento Estratégico.

A terceira fase compreende a constituição do Planejamento Estratégico. Este foi construído com enfoque na expansão do negócio, dividido em dois momentos: um de identificação de oportunidade e busca pelo contínuo aumento da qualidade de produtos e serviços e outro voltado à expansão por meio de reestruturação dos processos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir apresentar-se-á a análise dos dados coletados por meio de entrevista estruturada e pesquisa de opinião de mercado no qual a empresa está inserida, proporcionando conhecimento necessário para proposta de formulação do Planejamento Estratégico.

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

O relato da trajetória do Churraskito foi reproduzida pela entrevista com o proprietário e aborda a descrição dos resultados e dos recursos utilizados ao longo da existência do empreendimento. A escolha da entrevista com o empresário se deve ao fato dele ser o diretor geral da empresa, cabendo a ele todas as tomadas de decisões.

O Bar e Restaurante Churraskito foi inaugurado em 2007, por um casal de empreendedores, com objetivo de ser o primeiro lugar a oferecer deliciosos espetinhos de churrasco como especialidades da casa. Por motivos diversos no ano de 2011 decidiram vender a unidade. Foi então que o empresário Valdecir Vanderlinde identificou a oportunidade de compra-lo.

No primeiro ano o empresário trabalhou com o objetivo de entender as operações, se inteirar dos processos e conhecer os clientes da empresa, durante este período não foram feitas grandes mudanças no ambiente nem mesmo do endereço. Aos poucos foi entendendo o funcionamento da empresa e visualizando mudanças para agregar valor aos serviços prestados. Após um ano de portas abertas foi introduzido o almoço, no entanto, o resultado esperado não foi atingido e decidiram interromper este serviço.

Em 2013, a arquitetura do bar e restaurante foi repaginada assumindo uma proposta diferenciada, em que agregou serviços e aprimorou o mix de produtos do restaurante. Sempre tendo como base a qualidade da matéria prima utilizada, optou-se por ampliar o cardápio, adquirir novos utensílios como pratos, garfos e facas, reformular as instalações da cozinha, ajustar os preços como forma de garantir o nível de qualidade aos clientes e investir no treinamento do pessoal para satisfazer os clientes no momento do atendimento.

Durante este período a sala ao lado do Churraskito fica vazia, foi então que Vanderlinde decidiu uni-las para poder ampliar o espaço, contudo, desta reforma surge o novo empreendimento que visa trabalhar junto com o Churraskito, a Bulltik de carnes, local em que poderia oferecer carnes nobre de procedência garantida e de qualidade comprovada com cortes

especiais. Este novo negócio foi uma forma de agregar ainda mais valor ao Churraskito, uma vez que o cliente pode escolher sua carne e o Churraskito a prepara na hora.

Esta parceria tem dado certo, pois os clientes do Churraskito acabam se tornando clientes da Bulltik, uma vez que, de um lado fica a Bulltik Boutique de Carnes e do outro o Churraskito. São dois negócios distintos, no entanto com um só CNPJ.

A gestão é realizada pelo proprietário, com assessoria de pessoas qualificadas, empregando cerca de dez colaboradores, alguns destes prestam serviço somente em dias de maior movimento.

Entre os diferenciais do Churraskito estão produtos e serviços de qualidade aliados a um preço justo e principalmente, uma equipe motivada e engajada aos objetivos que o bar e restaurante Churaskito possui.

O Bar e Restaurante Churraskito tem seu horário de funcionamento das 17h00min às 23h45min de segunda a quarta e das 18h00min às 06h00min nos demais dias, está localizado na Avenida Getúlio Dorneles Vargas, no número 128, na cidade de Chapecó-SC.

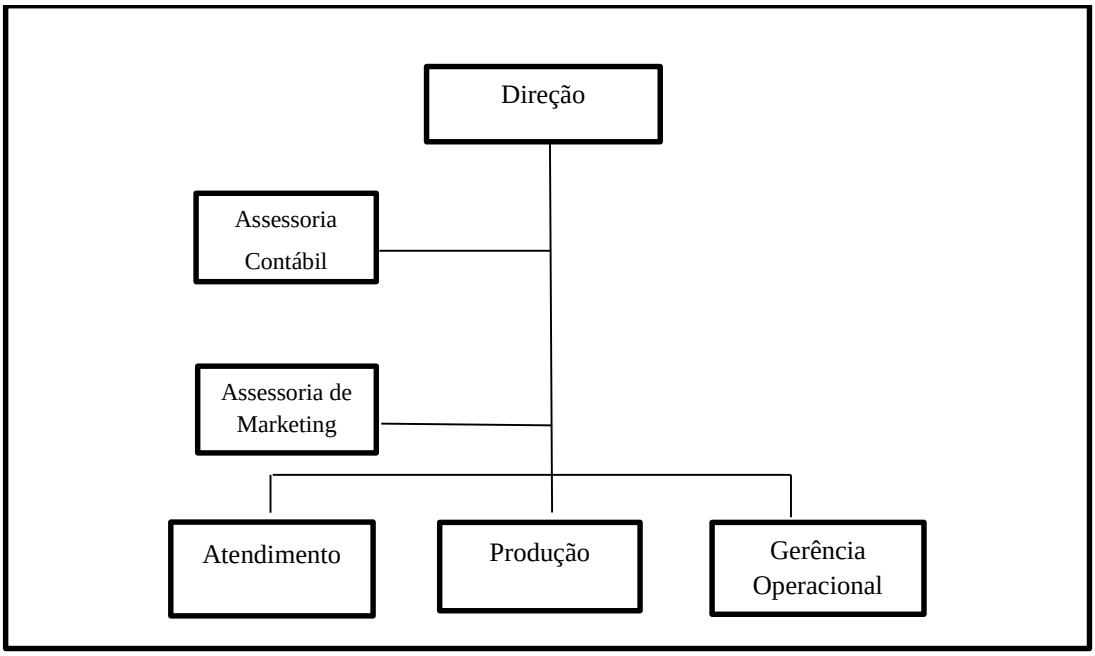
4.2 A EMPRESA

Fazem parte do quadro de funcionários atualmente dez pessoas, esta equipe tem metas bem definidas que permitem aos colaboradores benefícios financeiros quando cumpridas. Valdecir afirma que a maior motivação para um funcionário são as metas propostas, pois quando o colaborador percebe que são realizáveis tende a cumpri-las em busca de melhores rendimentos.

Os colaboradores são incentivados a atingir metas de custos e vendas, quando atingidas a equipe toda recebe uma bonificação que gira em torno de R$ 2.000,00, valor este que é dividido proporcionalmente entre a equipe.

O atual organograma da empresa apresenta o molde expresso na Figura 2:

Figura 2- Organograma Empresarial



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A administração do Churraskito é desempenha pelo empresário, este tem o controle de todo o processo por meio de um sistema informatizado em que é lançado todas as notas de compras de produtos, as entradas e saídas de caixa, bem como todos os lanches e pratos entregues ao cliente. Conta ainda com a assessoria contábil que realiza o fechamento da folha de pagamento e os devidos pagamentos de impostos e com assessoria de Marketing, para realização de divulgação. Isso permite manter o controle nos assuntos financeiros e controle dos custos da produção, resultando na otimização dos recursos. A gerência é responsável por monitorar o andamento do bar e restaurante, atendendo prontamente as demandas dos colaboradores e clientes, atentando para que o fluxo do atendimento não fique prejudicado.

Os garçons atendem os clientes desde o momento de chegada destes no restaurante até a despedida, já na cozinha os colaboradores não tem um chefe de cozinha, isso se justifica pela facilidade de realização dos pratos, esta equipe trabalha junto desde a compra da empresa, sendo assim, já possuem conhecimento tácito do preparo dos pratos.

4.2.1 O Negócio

A empresa Churraskito, tem como atividade o serviço de gastronomia com a produção de pratos à base de carnes nobres e lanches recheados com carnes e ingredientes selecionados para agregar qualidade e sabor aos pratos e dispõe de um ambiente agradável e propicio ao

happy hour, comercializa bebidas de diversas marcas. O proprietário do negócio busca elevar o Churraskito a um lugar prazeroso de se estar. E salienta que o negócio da empresa é "Promover momentos e sensações Agradáveis e Únicos". No Anexo A, é possível visualizar as reformas e o ambiente atual.

O empreendimento sempre esteve no mesmo endereço, no centro da cidade de Chapecó, próximo a Catedral, o espaço é alugado, o contrato está em vigor até 2018. Quando adquirido o negócio esse nome "Churraskito" já existia, o empresário relembra que o "Churraskito está indo para seu nono aniversário e sempre se chamou assim e teve essa marca e forma de escrita. "Já pensei em mudar, mas no início quando comprei, a 4 anos atrás. Hoje não penso em mudar pois, adquiri os direitos da marca com o INPI". Para o proprietário a marca representam confiança e elenca ainda que "no caso do Churraskito por estar no mercado a mais de 8 anos além da confiança passa tranquilidade, pois os clientes não se preocupam porque sabem o que vão encontrar quando chegarem lá" (VANDERLINDE, 2015). A Figura 3, representa a marca do negócio:

Figura 3 - Logomarca do Bar e Restaurante Churraskito.

Fonte: Rede social Facebook, 2015.

As pessoas que frequentam o restaurante estão em busca de desfrutar bons momentos, associado ao consumo de produtos e serviços que atendam seus desejos e necessidades, sendo assim, o Churraskito trabalha sério para que todos saiam satisfeitos.

Até o presente momento a missão, visão e os valores do Churraskito não foram implantados, contudo o proprietário já os tem descritos e afirma estar se preparando para colocá-los em prática.

A Missão e a Visão atualmente são as seguintes:

- missão: “Oferecer as pessoas um ambiente agradável e aconchegante, onde possam desfrutar de bons produtos, serviços e momentos”.
- visão: “Ter o maior faturamento entre as franquias do setor de alimento do País”.

O empresário tem interesse em estruturar o Bar e Restaurante para eleva-lo ao nível de franquia, isso se denota na visão compartilhada por ele. Nos próximos cinco anos sua prioridade é concluir a estruturação de processos e de pessoas para efetivar a criação da Franquia do Churraskito, que deverá atender a qualquer chamado de um possível franqueado em qualquer região do país.

Quanto aos Valores:

- Ser um negócio rentável e lucrativo;
- Trabalho em equipe;
- Reconhecimento ao Capital Humano;
- Desenvolver parcerias, e
- Metodologia e qualidade para melhorar sempre.

O estabelecimento atende ao público que preza por serviços de qualidade, que vai desde o atendimento até os alimentos servidos.

4.3 ANÁLISE AMBIENTAL

A seguir é apresentada a análise ambiental interna que contempla os pontos fortes e fracos da empresa, que de acordo com Oliveira (2004) surge a partir da análise das grandes funções da empresa, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos.

É demonstrada ainda, análise ambiental externa, que se subdivide em Macroambiente composto pelos fatores Demográfico, Social, Econômico, Político-Legal, Tecnológico (KOTLER, 2005). E o Microambiente externo baseado no conceito de Urdan e Urdan (2010), composto pelos fatores Consumidores, Fornecedores, Concorrentes e Intermediários, o que possibilita destacar as ameaças e oportunidades que permeiam a empresa.

4.3.1 Análise interna

De posse das informações coletadas por meio das entrevistas desenrolou-se a análise das variáveis internas da organização, a seguir são descritas em tópicos de acordo com a área de abrangência:

A. Marketing

Durante um período a publicidade da empresa foi realizada por meio de uma agência especializada em marketing, mas devido aos altos custos e aos períodos de sazonalidade nas vendas durante o ano, que dificultavam os investimentos nesta área, decidiu-se finalizar o contrato com a agência. A organização percebeu que o investimento teria que ser a longo prazo, sendo assim, optou-se por não fazer investimentos nesta área, pelo fato de que a empresa mantinha seu fluxo de vendas e não se tinha necessidade de disponibilizar recursos para o marketing.

Hoje o Churraskito utiliza as redes sociais como o Facebook para promover o Bar e Restaurante. O proprietário adianta que fechou contrato com uma empresa de publicidade, que começará a realizar pesquisa com os consumidores através da rede social. Até o momento a satisfação dos clientes era sentida por meio de conversa informal com os clientes e pela observação do atendimento, sendo que o empresário está todos os dias dentro da empresa e com esta atitude pode perceber se o cliente foi ou não bem atendido.

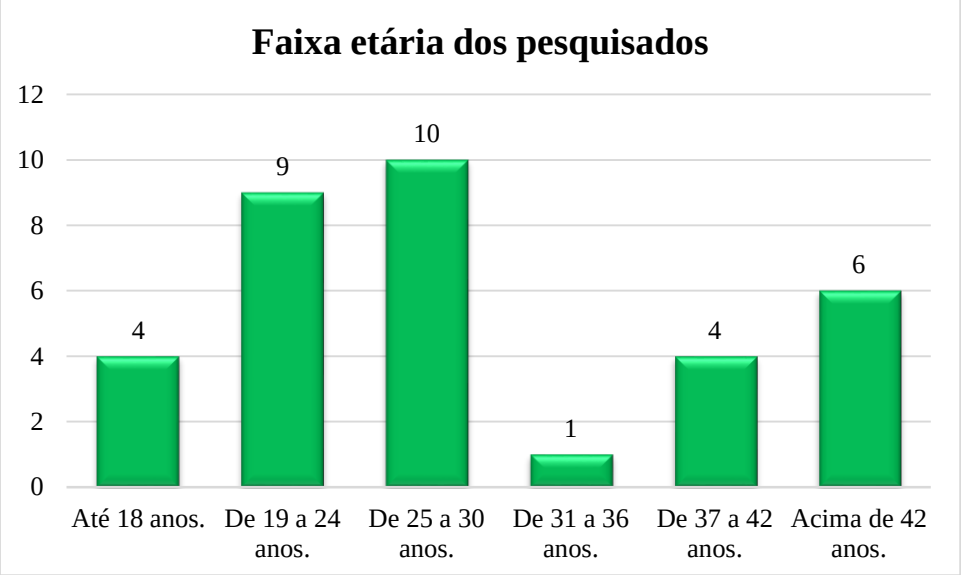
O atendimento ao cliente é realizado por um garçom, que o recepciona na entrada, lhe entrega o cardápio e o acompanha até a mesa. Os garçons são incentivados a oferecer produtos e bebidas que tenham boas margens, mas sem tirar a privacidade do cliente que fica à vontade para escolher os diversos pratos e bebidas da casa. O objetivo no momento da venda é que os clientes se sintam tentados a escolher os produtos que venham a aumentar o ticket médio a fim de aumentar o faturamento.

Em meados de Setembro de 2013, o empresário notou que o Churraskito mantém dois perfis de clientes, um que frequentam das 18h às 24h e tem ticket médio mais alto, pois consomem pratos mais elaborados a base de carne, com cortes especiais e os clientes que frequentam da 24h às 06h, este público é mais jovem e adquirem produtos de preparos mais rápidos como espetinhos, sanduiches, sopas e água. Diante deste fato o cardápio foi ampliado, passando a oferecer produtos à la carte, que possuem melhores margens, melhorou a qualidade

da matéria-prima, conversou com seus colaboradores no sentido de dar um novo perfil aos atendimentos e reajustou os preços para manter o padrão de qualidade.

O Gráfico 1, apresenta a faixa etária predominante no final de semana, esta pesquisa realizou-se no segundo fim de semana de Abril e buscou-se entender qual a faixa etária do público que frequenta o Churraskito.

Gráfico 1- Faixa etária dos pesquisados no Churraskito, no mês de Abril de 2015.

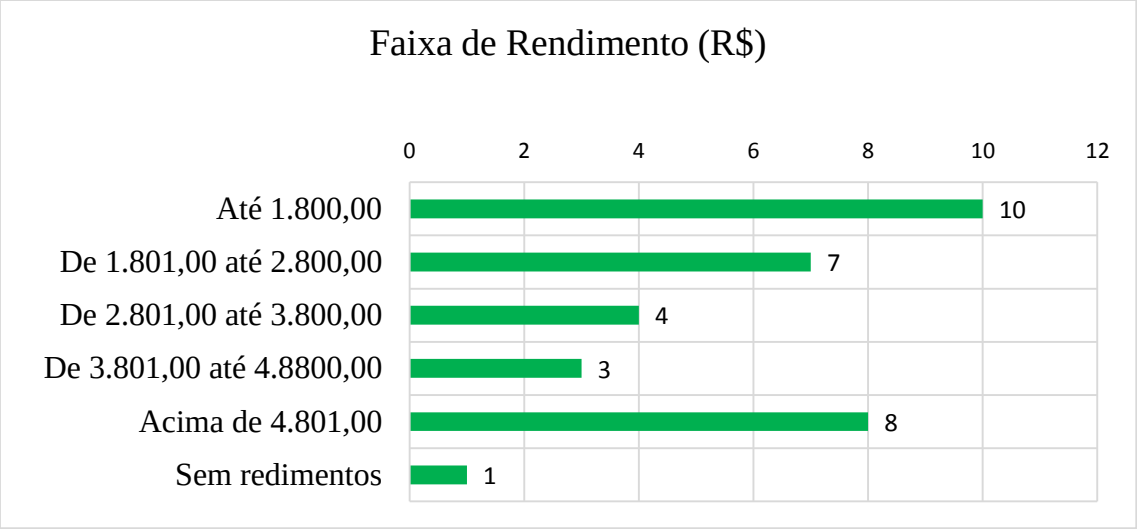


Fonte: Dados primários, 2015.

De acordo com o Gráfico 1, pessoas entre 19 e 30 anos são os maiores frequentadores, denota-se que esta faixa etária prefere ambientes descontraídos para ir aos finais de semana.

É salutar destacar que o empreendimento tem atraído um público com rendimentos cada vez maiores, isso se reflete no aumento do faturamento, o Gráfico 2 apresenta as faixas de rendimentos dos clientes pesquisados.

Gráfico 2 - Faixa de rendimentos dos clientes do Churraskito, pesquisados em Abril de 2015.



Fonte: Dados primários, 2015.

É relevante salientar que dos clientes pesquisados cerca de 25,8% possuem rendimentos superior a R$ 4.801,00 e em média 32% tem rendimentos de até R$ 1.800,00, denota-se então, que as pesquisa realizadas pelo IBGE, em que apontam que 31% das famílias brasileiras estão comendo fora de casa se revela uma oportunidade para o empreendimento, pois mesmo com a instabilidade financeira das famílias, muitos ainda prezam pela boa alimentação em um ambiente casual e descontraído.

A estratégia de diferenciação do negócio, ao unificar dois empreendimentos que se complementam, o Churraskito e a Bulltik, possibilitam uma vantagem competitiva à empresa, Hooley (2011, p. 36) alega que a diferenciação está em "criar algo que é visto como sendo exclusivo pelo mercado" , pelo fato de ser o único empreendimento na cidade de Chapecó, que trabalha com este serviço, leva o cliente a valorizar a proposta da casa e assim a empresa consegue trabalhar com margens mais altas que seus concorrentes. Pode-se notar uma experiência semelhante no case da Endeavour (2015), em que três empreendedores fundaram a Churrascaria Pobre Juan, o que chama a atenção é a estratégia vertical para trás empregada no negócio, pois para atender o objetivo da rede em oferecer carnes de primeira que antes eram exclusivas da Argentina, resolveram se tornar seus próprios fornecedores e criaram a Prime Cater, neste modelo o controle da cadeia de suprimentos aumenta e reduz os custos, além de negociar com outros restaurantes que demandem de matéria prima de qualidade comprovada.

Ao indagar qual seriam os principais concorrentes, o empresário indaga serem os descritos no Quadro 5:

Quadro 5- Concorrentes do Churraskito, em Chapecó-SC, 2015.

CONCORRENTE	LOCALIZAÇÃO	SERVIÇOS	HORÁRIO DE ATENDIMENTO
Madero Container	Av. Getúlio Dorneles Vargas, Centro	Cheeseburger, com hambúrguer feito de forma artesanal com ingredientes frescos e sem adição de conservantes.	11:00 – 23:00
Auto Posto GT	Av. Nereu Ramos, Centro	Posto de combustível, conveniência e pub com músicas ao vivo.	Sempre aberto
Restaurante Spettus Cozinha Fusion	Rua Benjamin Constant, Presidente Médici	Carnes nobres em sistema de rodízio ou à lá carte, frutos do mar, pizzas e adega.	11:00- 15:00, 19:00- 00:00
Takitos Mexican Food	Av. Nereu Ramos, Centro	Tudo em comidas e bebidas Mexicanas.	19:00- 00:00

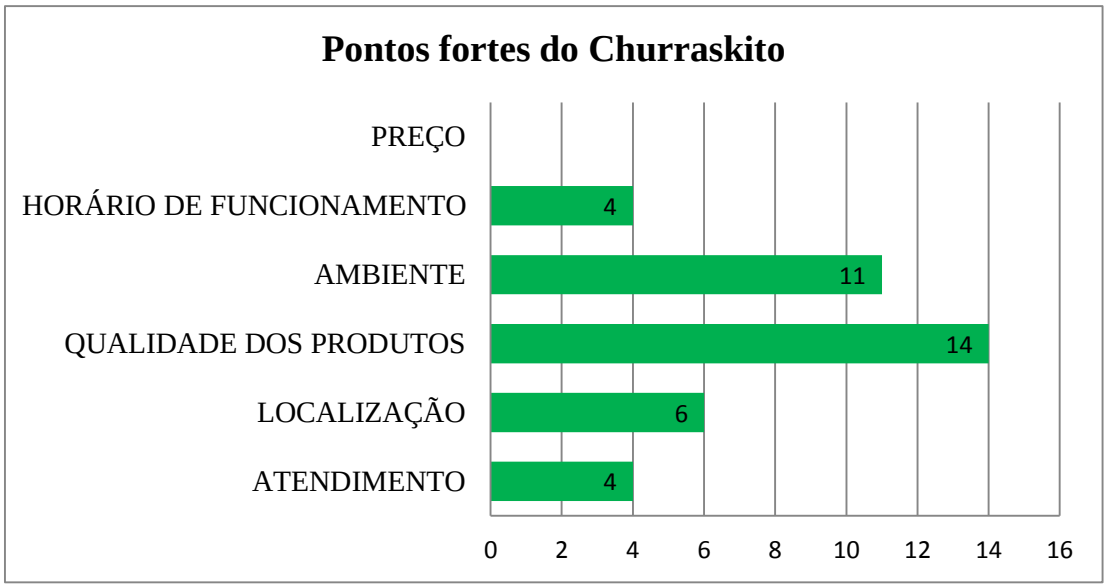
Fonte: Dados secundários, 2015.

Os concorrentes tem em comum os mesmos consumidores, o Madero Container por se tratar de hamburgueria, serve lanches rápidos com carnes nobres atendendo a preferência dos jovens, possui estacionamento próprio e está localizado no centro da cidade próximo a algumas casas de show, isso favorece o movimento em finais de semana. O Auto Posto GT, situado na Avenida Nereu Ramos ponto central da cidade, oferece serviços de posto de combustível, conveniência, almoço executivo e pub com música ao vivo, local muito frequentado por jovens. O Takitos fica em frente ao Auto posto GT, trabalha com alimentos típicos mexicanos, atraindo os consumidores adeptos a este paladar singular. O restaurante Espettus, é um local mais refinado e com alimentos elaborados cuidadosamente em pratos individuais, seu público alvo são pessoas de negócio, no entanto, por servir carnes nobres concorre com o Churraskito.

Quanto aos fornecedores do Churraskito pode–se citar o Tozzo Bebidas e a ACB Bebidas em Chapecó. Os fornecedores de alimentos são: Difrisul, distribuidora de frios de Chapecó, a Marfrig, produtora e distribuidora de alimentos à base de carnes bovinas, ovinas, de aves e de peixe, o Frigorifico Silva que tem cortes diferenciados de carnes e se encontra no Rio Grande do Sul, a Finco Alimentos que fica no município de Seara-SC, Sardanha distribuidora de Joinville-SC e a OESA de Jaraguá do Sul- SC. Estes parceiros são escolhidos pelos padrões de qualidade e realizam as entregas semanalmente mediante agendamento das datas de entrega, isso possibilita a redução dos estoques, visto que são alimentos altamente perecíveis, o gerenciamento se torna difícil bem como os custos elevados em se armazená-los.

Ao observar o Gráfico 3, nota-se que o ponto forte de maior destaque, segundo os clientes, é a qualidade dos produtos. Seguido do ambiente, localização e horário de atendimento. Estes pontos o favorecem frente aos concorrentes, sendo uma prerrogativa competitiva, uma vez que atende o público jovem que desfruta de eventos noturnos na cidade.

Gráfico 3- Pontos fortes do Churraskito de acordo com pesquisa realizada em Abril de 2015 em Chapecó-SC.



Fonte: Dados primários, 2015.

Quanto aos colaboradores, estes possuem a mesma percepção dos clientes, sendo o ponto forte com maior destaque é a qualidade dos produtos, seguido do ambiente, esta percepção está de acordo com a do proprietário, que também considera o ambiente como sendo um dos diferenciais do estabelecimento.

Os clientes são o foco principal da empresa, o empresário julga que os clientes desejam um atendimento de qualidade nos serviços e produtos oferecidos, isso permite a fidelização dos clientes, bem como a indicação do Churraskito para amigos e familiares.

Contudo, o negócio apresenta alguns pontos fracos, que devem ser minimizados, o principal aspecto determinado pelos clientes foi o preço praticado, de acordo com a pesquisa cerca de 70% dos clientes julga ser alto o preço praticado, em contra partida se observarmos o gráfico anterior, notaremos que a qualidade é evidente para os clientes, sendo assim, é natural que o preço seja correspondente a qualidade. Kotler e Keller (2006, p. 428) elencam que “o preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita”, sendo assim um olhar apurado para este elemento é relevante, pois os concorrentes podem praticar preços menores, entretanto, os autores divulgam que o preço tem o papel de informar ao mercado o

posicionamento de valor que a empresa pretende para seu produto ou marca. Levando-se em conta que grande parte das famílias hoje em dia recebem vale alimentação/ refeição, uma forma de firmar estes consumidores seria o estabelecimento passar a aceita-los como forma de pagamento.

O alvo da empresa em questão é liderança na qualidade do produto, pois são, "caracterizados por altos níveis de qualidade, gosto e status percebidos, com alto preço, mas não a ponto de ficar fora do alcance dos consumidores" (KOTLER e KELLER, 2006, p. 435). Deste modo, pode-se justificar o resultado da pesquisa que julga o preço como sendo ponto fraco e a qualidade dos produtos como pontos fortes.

B. Finanças

A viabilidade do negócio tem se mostrado muito boa, a empresa dobrou o faturamento desde que o novo empresário a adquiriu. Todos os custos e despesas são lançados e acompanhados de perto. Para Carneiro e Matias (2011), o orçamento é um poderoso instrumento de planejamento financeiro de curto prazo, contudo deve estar aliado ao planejamento estratégico para atenuar os efeitos da concorrência. A empresa utiliza um sistema informatizado que realiza os cálculos e mantem o controle das finanças, isso proporciona aos gestores uma visão geral das receitas e despesas da organização.

A contabilidade que presta assessoramento a empresa fornece as demonstrações de resultados mensalmente. O empresário está sempre atento a tender todas as exigências da legislação para que nada fuja do controle, também há uma política interna de pagar as contas antecipadamente até o vencimento, resguardando a empresa da inadimplência.

Em 2013 quando o proprietário foi buscar recursos para a reforma, a empresa não tinha recurso próprio disponível, tudo foi feito com dinheiro emprestado do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, entretanto, a empresa estava bem organizada tinha o balaço social, a rentabilidade e um faturamento bom, com isso apresentado ao banco conseguiram dinheiro para investir em máquinas, equipamentos e na reforma e também um valor para o capital de giro. A dificuldade se deu por serem empréstimos de curto prazo, para ser paga dentro de um, dois e três anos, somente 20% foi além de 3 anos, isso tem forçado a empresa a trabalhar para saldar as dívidas, impossibilitando novos investimentos.

Todo investimento realizado foi para melhorar o ambiente, aspecto visual e o conforto, os equipamentos foram para atender as necessidades básicas, investiu -se em ar condicionado,

mesas, cadeiras repaginou-se a parte visual, isso permitiu chamar clientes com ticket médio mais elevado, visto que alguns custos com garçons e aluguel são os mesmos para atender os dois tipos de cliente, o que tem o ticket médio maior e o que vai na madrugada e gasta menos.

Focando-se em clientes que tem maior disponibilidade a gastar se permite aumentar a rentabilidade do negócio. O reflexo deste investimento pode ser notado no aumento de consumidores com rendimentos mais altos, o que proporciona aumento no consumo de lanches com valor maior.

Após saldar as dívidas, a prioridade é investir ainda mais no ambiente para melhorar o aconchego, pois segundo o proprietário tudo o que foi investido até agora no ambiente deu retorno, indo ao encontro da pesquisa que revelou que 90% dos clientes pesquisados vão ao estabelecimento para fazer um *happy hour*. Isso se deve ao fato de que o local serve de ponto de encontro para reuniões de negócio, pois encontra-se localizado a menos de 100mts de dois hotéis, o que leva os empresários a frequentar o restaurante no horário das 18h às 24h, assim proporciona ao empreendimento maiores vendas visto que este público gasta mais.

Atualmente a empresa conta com uma boa saúde financeira, pois possuí faturamento que possibilita o cumprimento das obrigações financeiras sem comprometer a qualidade dos serviços e dos produtos adquiridos.

C. Produção

A última grande alteração que ocorreu no ambiente, foi realizada em 2013, quando o empresário reorganizou toda a arquitetura do restaurante, com uma proposta diferenciada, agregou produtos e serviços, equalizou o cardápio, melhorou a qualidade da matéria prima, melhorou as instalações, conversou com os funcionários em busca de um novo perfil de atendimento e ajustou os preços para conseguir suportar o novo nível de qualidade.

A produção ocorre essencialmente na montagem e elaboração de pratos, os cozinheiros elaboram os pratos conforme pedido do cliente e na hora em que ocorre a solicitação, devido ao Churraskito ter a Bulltike ao lado o cliente que desejar pode se dirigir ao lado e escolher a carne que prefere consumir, a preparação é imediata. A cozinha tem uma produção programável, em que apenas é realizada uma preparação antecipada de alguns alimentos comuns a cada prato. Este preparo antecipado dos alimentos facilita o atendimento dos pedido, mas sempre atendendo as normas e legislação sanitária, que exigem que todo alimento preparado antecipadamente contenha um rótulo indicativo do dia e da hora do preparo.

Para manter a produção em funcionamento a utilização de um sistema informatizado de gestão de estoques auxilia na quantidade de matéria prima que foi consumida e quando haverá a necessidade de efetuar uma nova compra. Mensalmente se faz a contagem de estoques e assim ocorre um controle do rendimento da matéria prima, da mesma forma que os custos e qualidade.

A empresa trabalha com produtos divididos em categorias: as porções, comportam carnes e picadinhos, batata frita e outros alimentos. Os espetinhos são carnes cortadas e assadas, quanto aos sanduíches, o recheio varia de acordo com o paladar do cliente, alguns tem carnes picadas ou cortada, saladas, maionese e molho dentro do pão. Para acompanhar o restaurante serve bebidas como cervejas, Chopp, refrigerantes e sucos, para sobremesa o Churraskito também oferece doces variados.

O mix de produtos do estabelecimento é considerado suficiente por 80% dos clientes, a seguir tem-se a descrição breve dos pratos mais consumidos no Churraskito, no Quadro 6:

Quadro 6- Alimentos mais vendidos no Bar e Restaurante Churraskito, 2015.

Lanches	**Composição**
Baguete	Pão de baguete, molho com ervas, maionese, corte de carne (contra filé com bacon, calabresa, queijo) ou recheio doce (doce de leite, goiabada)
Churipão	Alface, tomate, pão, corte de carne (picanha, alcatra, frango, coração de frango ou calabresa)
Espetinho	Carnes (Picanha, Alcatra, Contrafilé, frango, picanha suína) e doces (frutas com chocolate)
Pratos	**Composição**
Sopa de Agnoline	Carne ou Frango
Pratos do chef	Cortes de carnes nobres, tilápia empanada, salmão com acompanhamento e saladas
Almoço no fim de Semana	Rodízio de carnes nobres (Entrecot, Beef de Chorizo, Picanha, linguicinhas especiais).

Fonte: Dados secundários, 2015.

Os preços dos lanches variam de R$ 8,90 à R$ 25,00, estes tem maior volume em quantidade de venda, já os pratos elaborados a base de salmão ou corte específico de carne em média R$ 40,00. O almoço voltou a ser servido em meados de Julho de 2014, este inclui rodizio de carnes nobres como picanha e contra filé, linguicinha, chouriço, saladas e arroz e de acordo com o empresário tem sido bem sucedido, pois devido ao ambiente ser pequeno é mais aconchegante e descontraído, em comparação com seus concorrentes. O empresário reitera que as pessoas se sentem à vontade para irem descontraídas sem se preocuparem com o ritual de vestimenta formal.

Os resultado já aparecem, no começo eram vendidos em média R$5.000,00 por mês em almoços e atualmente estão em R$25.000,00/mês, a tendência é aumentar visto que muitos consumidores se tornam clientes assíduos semanais. O proprietário tem seu foco bem definido e não tem a intenção de investir em outros serviços, a intenção é alavancar as margens dos serviços que prestam.

A cozinha não tem chefe, contudo, todos os funcionários da produção sabem exatamente o que devem fazer. Os garçons atendem os clientes e passam o pedido a cozinha, todos trabalham em sintonia para oferecer um serviço e produtos de qualidade e que sejam referência aos consumidores. Todos os pedidos são lançados, com isso é possível saber quanto de cada lanche, prato ou bebida foi consumido ao longo do mês, o empresário elenca que o sistema em que tudo é lançado é sempre calibrado para não ter erro, pois qualquer pessoa que acessa-lo poderá saber quanto de picanha foi consumido no dia e no mês que desejar. Esse controle favorece a contagem de estoque e permite aos proprietários se anteciparem nas compras nos períodos de maior demanda.

O ambiente é dividido entre a cozinha, o salão do restaurante e um mezanino. O espaço total é de 250 m e consegue atender cerca de 250 a 300 pessoas por dia, mas em caso de eventos 150 pessoas sentadas é o limite. O mezanino é mais utilizado em dias frios ou em ocasiões que se deseja mais privacidade. No período de inverno o fluxo de clientes diminui no restaurante. Para atender aos pedidos utiliza-se tele entrega, busca-se entregar os produtos em embalagens com acondicionamento térmico, para que não se perca o sabor e a qualidade dos pratos. No entanto, o empresário afirma que este setor é defasado, exigindo maiores cuidados no momento de escolha do profissional.

O proprietário está sempre atento as medidas de segurança, os exames solicitados pela vigilância sanitária são realizados regularmente e os padrões de qualidade são prioritariamente atendidos.

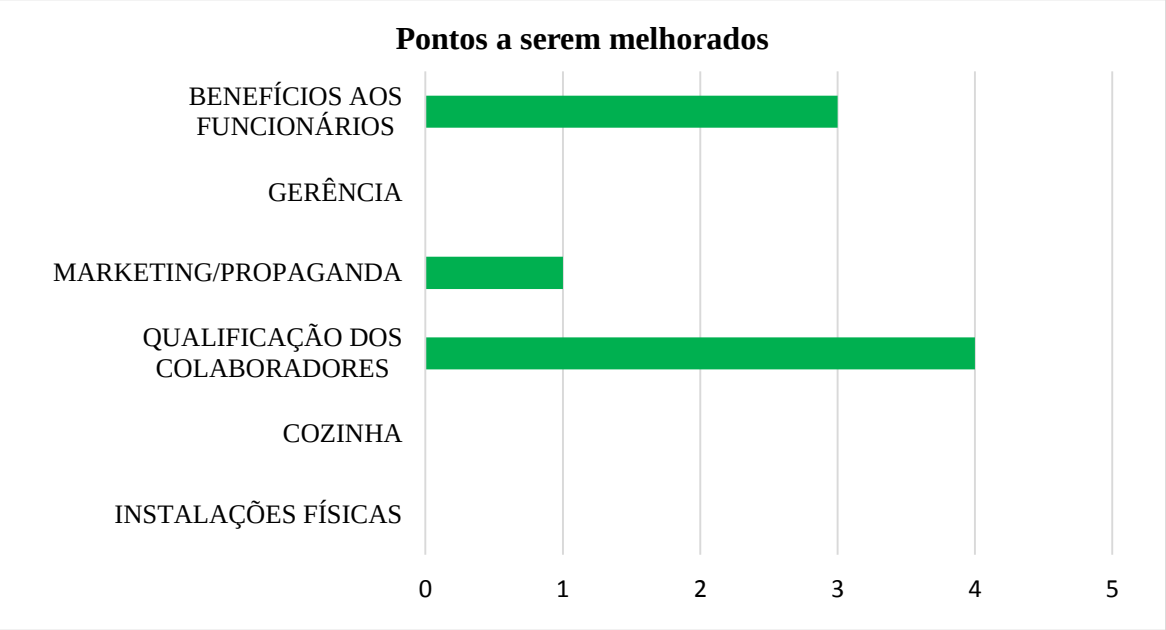
D. Recursos humanos

Como elencado anteriormente os benefícios financeiros são repassados a todos os colaboradores quando conseguem atingir as metas. O objetivo maior é para que todos da organização compactuem com a visão que o empresário tem do negócio. Atitudes como esta favorecem as relações e beneficiam os dois lados.

A empresa é sindicalizada e a mensalidade do sindicato fica por conta da empresa, isso acaba por diminuir os descontos nas folhas de pagamento de cada colaborador impactando na baixa rotatividade do restaurante. O empresário garante estar em cotação de preços para fazer um plano de saúde para seus colaboradores

Entretanto, o ponto fraco destacado pelos colaboradores é o atendimento, com 50% dos apontamentos e em seguida no preço com 25%. Ao relacionar estes pontos fracos com os aspectos que devem ser melhorados, de acordo com os colaboradores, é possível perceber que a preocupação com a qualificação dos colaboradores, que atualmente 75% deles tem escolaridade de nível médio, possui relação direta com os pontos fracos elencados por eles, pois quão melhor a qualificação, melhor será a preparação dos colaboradores para o atendimento. A eficiência e a qualidade dos resultados dependem do desempenho das pessoas, o qual depende da qualificação profissional. O reflexo será uma melhor qualidade de vida no trabalho, bem como, a satisfação dos colaboradores. O Gráfico 4, apresenta os aspectos a melhorar no Churraskito.

Gráfico 4- Aspectos que merecem ser melhorados, de acordo com os colaboradores do Churraskito, em pesquisa realizada em Abril de 2015.



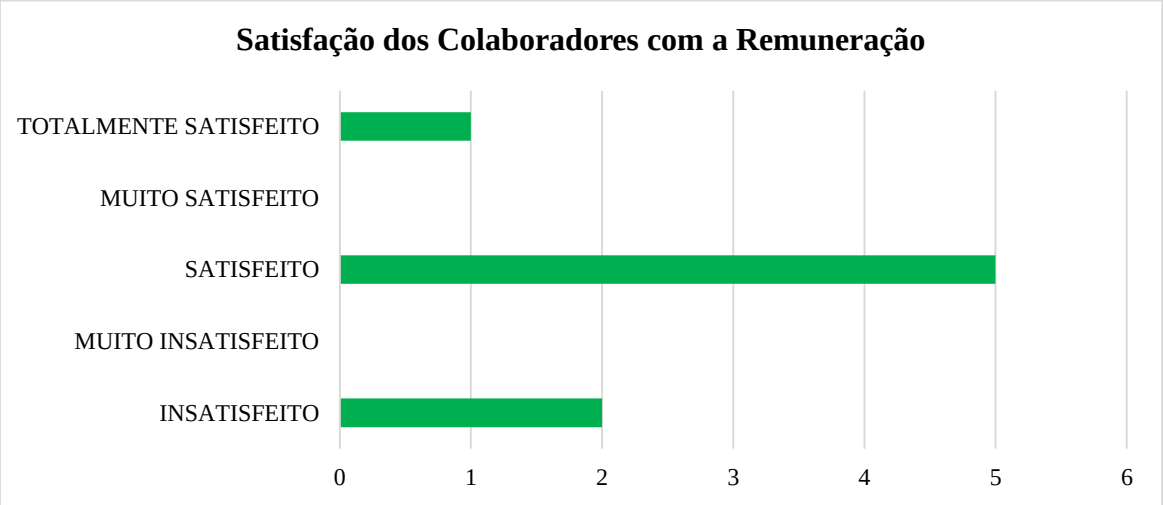
Fonte: Dados primários, 2015.

Além da qualificação, ponto fraco, outro aspecto que os colaboradores desejam que seja melhorado são os benefícios, estes podem ser representados por acesso a um plano de saúde, valorização do desempenho nas vendas com viagens ou diárias em hotéis fazendas que são

próximos a região, vale alimentação, convênios com farmácias até atividades sociais e culturais, estes fatores contribuem para o aumento da satisfação pessoal.

Como ponto forte, de acordo com os colaboradores o ambiente de trabalho é considerado ótimo ou bom, este fator permite o engajamento dos funcionários e a satisfação salarial, como pode ser observado no Gráfico 5.

Gráfico 5- Satisfação salarial dos colaboradores do Churraskito, em pesquisa realizada em Abril de 2015.



Fonte: Dados primários, 2015.

O fato da empresa não negligenciar aspectos como o relacionamento entre a liderança e os liderados destaca-se no nível de satisfação com o ambiente de trabalho, isso gera contribuições para o negócio, posto que a atitude e o engajamento se denotará na qualidade da produção dos pratos.

4.3.2 Pontos Fortes e Fracos

Visando uma melhor visualização dos Pontos Fortes e Fracos de ambiente interno do Churraskito a seguir apresenta-se o Quadro 7, na página a seguir que possibilita a distinção mais especifica de cada ponto, levando-se em conta a pesquisa com os clientes, colaboradores e proprietário.

Quadro 7- Pontos fortes e fracos do Churraskito.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Horário de atendimento	Não ter Marketing/publicidade
Qualidade nos serviços	Preços com ticket médio alto
Qualidade na matéria prima	Fornecedores de fora da região
Sistema informatizado controle das finanças	Empréstimos de curto prazo
No mercado a mais de 8 anos	Poucos investimentos em equipamentos para a cozinha
Confiança na empresa	
Cardápio adequado às necessidades dos clientes	Não oferece plano de saúde aos colaboradores
Empreendimentos unificados (Churraskito/Bulltike)	Pouco investimento na qualificação dos colaboradores
	Falta de estacionamento próprio
Controle rígido do estoque	Existência de estacionamento rotativo no local
Preços compatível com a qualidade	
Ambiente descontraído e agradável	
Espaço privativo para eventos	
Incentivos financeiros aos colaboradores que atingem as metas	
Empresa sindicalizada	
Ambiente de trabalho ótimo/bom	
Localização central na cidade	
Remuneração satisfatória aos colaboradores	

Fonte: Dados primários, 2015.

4.3.3 Análise Ambiental Externa

A análise externa visa identificar as ameaças e oportunidades do ambiente que a organização está inserida, a partir deste conjunto de informações a empresa tem condições de criar estratégias competitivas.

A luz da metodologia de Kotler (2005), serão analisados aspectos relevantes de ameaças e oportunidades que a empresa enfrenta, o Quadro 8 identifica as variáveis externas que impactam na empresa, estes pontos servirão de base para a definição da matriz SWOT, que será apresentada posteriormente.

Quadro 8- Análise Ambiental Externa do Macroambiente do Churraskito.

Análise Ambiental Externa Macroambiente		
Variáveis	**Ameaças**	**Oportunidades**
Demográficas	• Preferência da parcela economicamente ativa, por restaurantes com comida a quilo e prato feito; • Novos concorrentes ocuparem espaço geográfico.	• O município de Chapecó apresentou crescimento de 24,88% em 2010 (SEBRAE, 2013); • Não surgimento de B&R no modelo do Churraskito; • A ABF (Associação Brasileira de Franchising) espera para 2015 um crescimento do faturamento do setor de franquias entre 7,5% e 9% (Exame.com,2015); • O segmento de Alimentação, é responsável por 20,1% do faturamento do franchising nacional (Exame.com, 2015); • Mais mulheres entrando no mercado de trabalho, e tendo pouco tempo para preparar a alimentação no lar.
Tecnológicas	• Equipamentos a cada dia com maior tecnologia.	• Consultoria do Sebrae para empresas do ramo gastronômico que sejam associadas ao Bureau ou ao Sindicato, de agosto deste ano até dezembro de 2015;

		• Chapecó é a 16ª cidade mais indicada para investimentos em tecnologia e está entre os 100 melhores municípios brasileiros para se investir.
Econômicas	• Flutuação do ambiente econômico; • São mais de 140 estabelecimentos em Chapecó; • Poder de compra reduzido pela alta da inflação; • O grupo alimentação e bebidas foi responsável por 31%, quase um terço da inflação, do IPCA de 2014, segundo Assert – (Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador); • Média de custo com almoço na Região Sul é R$ 25,70 (Assert).	• Progressão das classes sociais no Brasil; • Cerca de 23 hotéis no município de Chapecó em 2013, a estimativa é de aumento de 1.183 unidades habitacionais nos próximos três anos. • O município ocupa a 42ª posição em desenvolvimento social, o destaque fica por conta do turismo de negócios e eventos, sediando grandes feiras com abrangência Nacional e Internacional devido à posição central na fronteira Mercosul; • Cerca de 80% dos trabalhadores que recebem vale alimentação gastam em média R$600,00/ mês, só em almoço de segunda a sexta-feira, quem trabalha no sábado gasta em média R$ 700,00/mês, segundo pesquisa encomendada pela Assert à Datafolha;

		• A Pesquisa de orçamentos Familiares (POF), aponta que 31,1% das despesas das famílias são com alimentação fora de casa (IBGE).
Político-legais	• Art. 37 da Lei nº 8.078 aborda que é proibida toda publicidade enganosa ou abusiva; • Art. 6º da Lei 9.782, de 26 de Janeiro de 1999, acerca do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, define que a Agência terá por finalidade institucional promover a proteção da saúde da população, por meio de controle sanitário da produção e da comercialização de produtos, serviços e processos dos insumos e das tecnologias a eles relacionados, que estejam submetidos à Vigilância Sanitária. • Lei Municipal de acessibilidade	• Fiscalização do setor; • Chapecó é considerada a Capital Catarinense dos Eventos de Negócios (conforme Lei Nº 14.071, de 31 de julho de 2007 da Assembleia Legislativa); • Lei nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990, que dispõe sobre a proteção do consumidor; • Art. 4º A Política Nacional das Relações de Consumo, que tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito à sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia; •Art. 170 da CF (Constituição Federal),

		assegura a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, assegurando a todos existência digna (CF, 1988). •Lei 8.955 de 15/12/1994, dispõe sobre contrato de franquia empresarial (PLANALTO, 2015).

Fonte: Dados primários e secundários, 2015.

Com base no conceito de Urdan e Urdan (2010), o Quadro 9 enaltece as variáveis externas que fazem parte do microambiente da organização, estes fatores estão próximos a empresa, no entanto não podem ser controlados pela organização.

Quadro 9- Análise Ambiental Externa do Microambiente do Churraskito.

Análise Ambiental Externa Microambiente		
Variáveis	**Ameaças**	**Oportunidades**
Consumidores	• Preço dos lanche é considerado elevado; • Atendimento fraco aos clientes; • Insegurança dos clientes quanto ao atendimento das normas da Vigilância Sanitária.	• Hotel próximo ao negócio; •Empresários de fora da cidade hospedados em hotéis; • Mudança de habito da população chapecoense, tornam as saídas de casa mais frequentes.

Fornecedores	• Matéria prima de fora da cidade; •Greve dos caminhoneiros que transportam os alimentos.	• Matéria prima de melhor qualidade; • Entrega realizada semanalmente; • Produtos frescos.
Concorrentes	• Concorrentes com preços menores; • Localização dos concorrentes próximos ao Churraskito.	• Segmentação do mercado; • Nenhum estabelecimento na cidade de Chapecó com a expertise do Churraskito.
Intermediários	• Falta de moto-taxi na cidade; • Custos com tele entrega alto e retorno baixo; •Atualização constante dos aplicativos para celulares.	• Aumento do uso e *smartphones* para compras on-line; •Possibilidade de oferecer uma plataforma para pedidos on-line; •Entregas *Delivery*;

Fonte: Dados primários e secundários, 2015.

4.4 ANÁLISE SWOT

Ao realizar-se a análise SWOT o quadrante que se destacou foi os pontos fortes aliados as oportunidades, está análise servirá de ferramenta estratégica para o desenvolvimento da empresa.

A seguir se desmembra o quadrante que será o ponto de concentração da matriz SWOT, com as devidas ponderações e análises pertinentes é salutar destacar que a Figura 4, aborda o quadrante que se destacou, a matriz pode ser observada por completo no Apêndice E.

Figura 4- Matriz SWOT, quadrante que a empresa situa-se.

		OPORTUNIDADES											
		ITEM	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	
	ITEM	**IMPORTÂNCIA**	1	4	4	2	4	4	1	4	2	4	4	**TOTAL**
PONTOS FORTES	**1**	4	5	8	8	6	8	8	5	8	6	8	8	78
	2	4	5	8	8	6	8	8	5	8	6	8	8	78
	3	4	5	8	8	6	8	8	5	8	6	8	8	78
	4	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56
	5	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56
	6	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56
	7	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56
	8	4	5	8	8	6	8	8	5	8	6	8	8	78
	9	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56
		TOTAL	35	62	62	44	62	62	35	62	44	62	62	**592**

Fonte: Elaborado pela Autora, 2015.

O cruzamento resultou no quadro seguinte, Sertek (2011) enaltece que neste quadrante as empresas conseguem obter sucesso se aproveitarem as oportunidades com base nos seus pontos fortes. As ponderações foram realizadas e para que a leitura da matriz fique simplificada o Quadro 10 retoma o cruzamento.

Quadro 10- Ameaças x Oportunidades

OPORTUNIDADES x PONTOS FORTES	
Oportunidades	
26	Inexistência de concorrentes no mesmo formato de negócio
27	Mulheres com pouco tempo para cozinhar em casa
29	Estimativa de aumento no número de hotéis no município
30	Elevado número de trabalhadores recebendo vale alimentação
32	Consumidores que vem a cidade a negócios e se hospedam em hotéis
34	Aquisição de produtos frescos
35	Uso de smartphones para pedidos on-line
Pontos Fortes	
1	Horário de atendimento estendido nos fins de semana
2	Fornecedores com matéria prima de alta qualidade
3	Experiência no mercado de atuação
8	Localização privilegiada no centro da cidade

Fonte: Elaborado pela Autora, 2015.

Com o intuito de promover a competitividade e sustentabilidade do negócio, busca-se atingir as oportunidades destacadas, que se enfatiza pela inexistência de concorrentes com a expertise da empresa, as mulheres com menos tempo para cuidar da alimentação do lar, os

hotéis em expansão na região, o aumento de trabalhadores recebendo vale alimentação, os clientes de fora da cidade, bem como os alimentos que são diariamente recebidos e as novidades tecnológicas que podem auxiliar nos pedidos on-line, o Bar e Restaurante poderá fazer uso de suas potencialidades por aprimorar este quadrante de desenvolvimento com os horários de atendimento diferenciados nos finais de semana que distingue o negócio dos demais da região, também por fomentar a relação com os fornecedores que se destacam pela qualidade ofertada que só faz garantir confiança na marca do Churraskito que tem anos de experiência no mercado e localização privilegiada.

5 PROPOSIÇÕES AO PLANEJAMENTO

A seguir dar-se-á as proposições que visam promover o desenvolvimento do Bar e Restaurante Churraskito, é a partir das análises feitas anteriormente que as ações foram projetadas.

5.1 O NEGÓCIO

Com base nas teorias apresentadas pode-se descrever o negócio do Churraskito: **“Oportunizar serviço excepcional de degustação de pratos à base de carnes nobres aliado ao ambiente descolado, promovendo sensações e momento únicos”.**

Seu *core bussiness* é transformar produtos em deliciosos pratos à base de carne, de acordo com as exigências impostas pelos clientes, respeitando temperaturas, prazos e manuseios dos produtos, garantindo a qualidade dos serviços prestados. Pode-se perceber que o negócio do Churraskito vai ao encontro das proposições de Kotler e Keller (2006), que alegam que o negócio vai além do produto ou serviço entregue ao mercado, mas visa ser um processo de satisfação dos clientes.

5.2 MISSÃO

Como proposta, a nova missão compreende em**: “Atender as expectativas dos clientes através de gastronomia com qualidade, proporcionando aos colaboradores e franqueados o alcance de objetivos organizacionais e pessoais”**. Esta proposta atende a proposta de Kotler e Keller (2006), em sentido de dar aos colaboradores senso de direção dos propósitos da empresa, com vistas a atender as metas estratégicas.

5.3 VISÃO

Para atender ao propósito da visão apresentado por Wildauer (2011), que atribui para a visão a apresentação do sonho, do foco e do ramo de atuação da empresa, de forma a englobar todos os elementos que fazem parte de seu ambiente e de seu objetivo maior, surge a proposta para a nova visão: **“Ser reconhecido como a rede de franquia que mantém viva a cultura do sul do Brasil servindo o legítimo Churrasco.”**

5.4 VALORES

Os valores da organização são norteadores da empresa e se incorporam a cultura organizacional, de acordo com o entendimento de Pereira (2010), são descritos como ações empresariais que regulam o que é certo e o que é errado para a empresa. Deste modo, julgou-se não ser necessário atribuir outros valores, permanecendo então a definição expressa pelo diretor da empresa:

- **Ser um negócio rentável e lucrativo;**
- **Trabalho em equipe;**
- **Reconhecimento ao Capital Humano;**
- **Desenvolver parcerias, e**
- **Metodologia e qualidade para melhorar sempre.**

5.5 AÇÕES

Para efetivar o processo de Implantação do Planejamento Estratégico, o Modelo 7SS apresentado por Urdan e Urdan (2010), que foi exposto no tópico 2.7, será utilizado com objetivo de facilitar o acompanhamento das ações estratégicas. A análise SWOT e as entrevistas com clientes, colaboradores e proprietário, serviram de base para o desenvolvimento das ações, o Quadro 11 tem a representação.

Quadro 11- Ações propostas.

METAS	AÇÃO	POR QUÊ	RESPONSÁVEL	QUANDO
1 FINS MAIORES				
1.1 Consolidar a Missão, Visão e Valores.	Implantar uma equipe formada pelo proprietário, gestor e o líder informal dos colaboradores.	Para orientar os comportamentos dos colaboradores	Diretor	08/2015 a 09/2015
1.2 Apresentar resultados	Definir método para transmitir os resultados.	Para envolver todos da empresa nos objetivos.	Diretor	08/2015 a 10/2015
1.3 Projeto da Franquia	Estabelecer arranjos para tornar o Churraskito uma franquia	Para o crescimento do negócio com baixos investimentos.	Diretor, Gerente e assessoria externa	08/2015 a 08/2016
2 ESTRATÉGIAS				
2.1 Estruturação de processos do negócio	Definir modelos de processos	Para atender o formato da franquia	Diretor/ Gerente	09/2015 a 12/2015
2.2 Prever verbas para ampliação	Delimitar parâmetros para o crescimento e desenvolvimento do negócio	Para não comprometer o caixa da empresa	Diretor, Gerente e assessoria contábil	08/2015 a 12/2015
2.3 Fixar staff para desenvolver estratégias de marketing	Programar promoções e divulgações da marca	Para fixar o nome a identidade da marca na cabeça dos clientes	Gerente e assessoria de marketing	08/2015 a 12/2015
3 ESTRUTURAS				
Continua...				

Continuação:				
3.1 Definir os departamentos e a divisão do trabalho	Estipular funções e departamentos da empresa	Para que a delegação de metas seja atendida por cada departamento	Gerente	01/2016 02/2016
3.2 Descrever as tarefas individuais	Descrever tarefas diárias de cada função	Para otimizar a desempenho de cada colaborador	Gerente/ Colaboradores	01/2016 02/2016
4 SISTEMAS				
4.1 Delimitar os procedimentos e processos formais e informais	Delinear as áreas funcionais (marketing, finanças, recursos humanos) a terem seus procedimentos delimitados	Para estabelecer as obrigações e objetivos de cada área	Diretor/ Gerente	02/2016 a 03/2016
5 PESSOAL				
5.1 Definir staff para desenvolvimento da equipe	Buscar capacitação técnica e comportamental para equipe	Para preparar tecnicamente os colaboradores quanto a atendimento, normas de segurança e preparo dos alimentos	Gerente	10/2016 a 12/2016
6 HABILIDADES				
6.1 Estabelecer as capacidades essenciais dos profissionais e da empresa	Criar ambiente propicio a troca de conhecimentos e de desenvolvimento de capacidades e habilidades	Para favorecer a inteligência competitiva	Diretor/ Gerente	08/2015 a 12/2015
7 ESTILO				
Continua...				

Continuação:				
7.1 Multiplicar a cultura organizacional	Expor para o público interno e externo a cultura do empreendimento	Para firmar compromisso com os *stakeholders*	Diretor, Gerente e assessoria de marketing	08/2015 a 12/2015

Fonte: Elaborado pela Autora, 2015.

5.6 DESDOBRAMENTO DAS AÇÕES

Neste tópico as ações citadas anteriormente serão desdobradas para que, deste modo, às estratégias sejam traçadas obedecendo aos critérios de prioridade no horizonte de tempo.

Contemplar a razão de existir da empresa, é o primeiro passo, para que se possa acompanhar a evolução de cada fase do processo comparando o planejamento com a execução final. A fim de que se possa tornar efetivo o processo de Planejamento Estratégico, surge a necessidade de se formar uma equipe que servirá de apoio as tomadas de decisões, tendo em vista que a empresa, objeto deste estudo ainda é de pequeno porte, a composição da equipe pode se dar pelo Diretor, Gerente e o líder informal dos colaboradores.

No primeiro momento, esta equipe se juntará para definir os aspectos relevantes na formação da Missão, Visão e dos Valores e ao se discutirem cada um destes elementos, buscarão a internalização dos mesmos no sentido de poder transmiti-los implicitamente a todos os *stakeholders* da organização. Por meio de um c*hecklist* os pontos que até hoje guiaram a organização, são demarcados para melhor visualização e a partir deste momento tudo que for definido deverá ter ligação direta com a razão de existir do negócio.

Após a cúpula se reunir para definir o ponto acima, o próximo etapa é transmitir aos colaboradores as decisões, neste momento deve-se ter atenção para que todos entendam que as mudanças serão graduais e terão como objetivo principal garantir o desenvolvimento e expansão os quais darão continuidade ao negócio. Perceber a aceitação dos indivíduos envolvidos na mudança, fará aumentar a segurança do grupo e minimizará os conflitos, que podem dificultar a implantação dos futuros projetos, deste modo, a busca em prol da motivação dos colaboradores implica em melhores resultados.

É através da Visão organizacional que o projeto de franquia será acionado, para o empresário a criação de uma franquia de negócio é uma boa alternativa, pois consolida seus desejos de expansão. O sistema de franchising visa constituir uma estratégia para distribuir e comercializar produtos e até mesmo serviços, Dornelas (2012), atribui que a relação entre o franqueador e o franqueado deve ser forte parceria para o ganho mútuo e descreve o franqueador como sendo o detentor da marca, responsável por formatar o negócio para que o franqueado, investidor, tenha condições de operar a marca de acordo com as especificações estabelecidas pelo franqueador. Assim, cabe ao diretor da empresa ter em mente que leva tempo e demanda recursos para atender as exigências que sustentam o sistema de franquias, de acordo com o Art. 3º da Lei 8.955 de 15 de Dezembro de 1994, que dispõe sobre os contratos de franquias, se faz necessário que o franqueador forneça ao interessado em se tornar franqueado uma circular de

oferta de franquia, escrita de forma clara e acessível. Neste documento deve conter todo tipo de informação que possa interessar ao franqueado, como: histórico da empresa e tudo que esteja ligado a ela; dados financeiros como balanços e demonstrações contábeis referentes últimos dois anos de atividade; a existência de pendencias legais, caso existam; descrição minuciosa do negócio como um todo, bem como, as atividades que caberão ao franqueado; descrição do perfil ideal do franqueado; dados correspondentes aos valores para o investimento inicial e as taxas subsequentes que o franqueador pretenda receber; informações quanto aos treinamentos e o repasse de todos os segredos do negócio. O objetivo é que tanto franqueador quanto franqueado tenham seus desejos satisfeitos em relação a franquia.

Tendo em vista que o desenvolvimento do negócio neste segmento se consolida com baixo investimento de capital, pois são os franqueadores que aportam os recursos necessários na instalação das unidades, cabe ao franqueador dispor de uma estrutura que consiga dar suporte à rede, deste modo, ao se levar em conta as franquias existentes atualmente, o retorno é bem atrativo. Sendo assim, é cabível esclarecer que o empreendimento conta com registros contábeis atualizados e um sistema que abarca todos os processos.

As estratégias baseiam-se nas escolhas das variadas alternativas para gerar respostas as decisões planejadas para o futuro. Com finalidade de estruturar o estabelecimento, para sua expansão e possível franquia, os processos técnicos necessitam ser mapeados e rigidamente processados, de modo que, qualquer pessoa que deseje reproduzir os pratos obtenha sucesso.

Para isso, a descrição deve obedecer a critérios rigorosos de qualidade, autenticidade, objetividade e clareza. Somente com um detalhamento de cada atributo dos processos é que se facilitará o entendimento. A diretoria juntamente com a gerencia descreverão todos os processos que ocorrem dentro do Bar e Restaurante. Neste momento, algumas atividades deverão ser repensadas, isso para dar foco ao negócio, pois ao se transmitir o *know how* do Churraskito, alguns pratos e serviços impreterivelmente terão de deixar de fazer parte do cardápio ou deverão ser reformulados, deste modo, os ganhos com a economia de escala são significativos. Tendo em vista o quadrante de maior pontuação na análise SWOT, em que pontos fortes e oportunidades são preponderantes, a segmentação por comportamento é uma alternativa, pois esta segmentação se refere a variáveis comportamentais como a ocasião, que se define por consumidores que sentem a necessidade de adquirir produtos em ocasiões diversas, Kotler e Keller (2006) alegam ser uma forma de segmentar o mercado. Levando-se em conta os consumidores atuais e a localização do estabelecimento, que está posicionado bem próximo a hotéis voltar o foco para a produção de alimentos rápidos favorecerá a competitividade.

Os recursos necessários para iniciar o levantamento de informações, estruturação e assessoria para a formatação do negócio em franquia, pode ser obtido em bancos como por exemplo: a Caixa Econômica Federal que possibilita expandir o negócio com investimentos menores permitindo o fortalecimento da marca e o Banco do Brasil, este disponibiliza crédito e parceria na gestão financeira no momento de levar o negócio a sua expansão, além de possibilitar aos franqueados condições facilitadas, outros agentes financeiros também podem ser contatados para o aporte de recursos, mas levando-se em conta que a empresa já se relaciona com estas duas instituições financeiras as futuras negociações são mais factíveis.

A divulgação da identidade do negócio conquista os consumidores e fortalece a marca. A determinação de uma assessoria que trabalhe no direcionamento estratégico da empresa é uma decisão que não deve ser desprezada. Sendo assim, os responsáveis por divulgar e manter fresca na memória do cliente a marca do negócio, serão contratados a fim de criar a percepção da empresa como uma nova rede de franquias, responsável também por realizar as devidas pesquisas de mercado que identifiquem o perfil dos consumidores e os melhores pontos geográficos para localização das unidades da rede de franquia.

Para que a formatação da franquia se concretize de forma a garantir aos franqueados o retorno esperado, é relevante que se desenvolva uma unidade base, exatamente no formato que se espera para a franquia, este módulo posteriormente poderá ser utilizado como unidade escola que servirá de apoio técnico aos franqueados. Devido a cidade sede do negócio possuir um Shopping, este local poderá ser usado como espaço para se instalar e assim conseguir ponderar todos os custos e receitas com o novo modelo de firma.

As estruturas delimitam os pontos de quem é responsável pelo trabalho e quem coordena, será através do desenho dos cargos o conjunto de tarefas realizadas para cada indivíduo. Aaker (2012), alega que a estruturação da empresa distribui as linhas de autoridade e pode incentivar a cooperação, bem como o compartilhamento e a comunicação. A gerencia juntamente com os colaboradores definirá a divisão do trabalho, com intuito de mapear cada função e dividi-la de forma a não sobrecarregar quem os executa. Devido a equipe ser formada por colaboradores que já estão a um bom tempo na organização e atuam de forma independente no sentido de não terem a necessidade de um chefe imediato que lhes diga passo a passo o que devem fazer, pode-se imprimir uma horizontalização dos processos onde a maturidade da equipe permite que lhes seja dado autonomia nas tomadas de decisão das elaborações dos pratos. Os processos serão divididos em indiretos, que se defini por determinar a qualidade, preço, demanda de insumos e os processos diretos momento em que tudo o que foi aplicado no processo indireto seja entregue ao cliente em forma de produtos.

As tarefas executadas no dia a dia, serão mapeadas, descritas e acompanhadas para que qualquer pessoa a consiga executar. Uma boa prática seria trazer outras pessoas que não estão acostumadas com os processos para realiza-los, esta atitude imprime maior segurança e garante que tudo o que é necessário para a execução esteja registrado. Documentar o conhecimento tácito dos colaboradores de forma objetiva e com possibilidades de melhoria para que quando for repassar ao manual os ajustes tenham sido feitos, esta preocupação em deixar o registro físico de cada atividade possibilita o êxito das execuções finais que dependem das ponderação corretas.

Uma boa adequação dos cargos e tarefas executadas proporciona ao trabalhador noção de suas atribuições além de maximizar o desempenho, Schermerhorn (2007), avalia que o desenho dos cargos deve possibilitar que o desempenho e a satisfação andem lado a lado. Cabe aos sistemas representar os processos do dia a dia de forma a defini-los com clareza e objetividade. Cada área funcional deverá ter seus processos documentados de forma ordenada por importância da atividade, de modo a materializar as tarefas diárias e analisá-las para diagnosticar ações desnecessárias que não agregam valor ao produto final e identificar as ações prioritárias que merecem atenção para não saírem do controle.

Como visto na análise dos dados, os colaboradores sentem a necessidade de avançar em certos aspectos, isso ficou evidente no sentido de admitirem a defasagem no atendimento. Diante desta situação, pode-se atribuir ao gerente necessidade de contratar um serviço que qualifique-os em atendimento ao público e capacitação técnica com a manipulação dos alimentos. O Sebrae pode ser usado como ferramenta para estas capacitações, alguns cursos são gratuitos e podem ser realizados on-line, permitindo flexibilidade de tempo aos empregados.

As habilidades envolvem as capacidades dos colaboradores. É a partir das competências técnicas e pessoais que as habilidades afloram. Ao se estabelecer as competências pessoais para os colaboradores da empresa, os cargos por elas ocupados terão como referência estes fatores de comportamento implícito. Dalmau e Tosta (2009), entendem que as competências individuais se voltam para as competências comportamentais, já as competências técnicas são pré-requisitos para a função a ser ocupada, alegam ainda que cada processo na organização requer um conjunto próprio de competências e os desdobramentos destas competências se denotam em capacidades intelectuais, físicas, emocionais, entre outras. De posse desta informação, a materialização de um relatório técnico que componha-se das práticas do dia a dia e das atividades operacionais que cabe a cada cargo, possibilitara ligar as competências pessoais e comportamentais aos aspectos técnicos das atividades e cargos definidos.

Ao se instituir e retransmitir os valores da organização por meio de suas ações cotidianas, o negócio mantém seus princípios fundamentais sólidos e impede que atos não condizentes com a conduta do empreendimento acarrete em consequências indesejadas. É fundamental para o processo de planejamento estratégico que a cultura da empresa seja replicada e que todos os *stakeholders* da organização consigam perceber e acolher as premissas da cultura, de modo a caracterizar a essência de operação da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou propor um Planejamento Estratégico para a empresa Churraskito, de modo a alinhar as expectativas organizacionais com as oportunidades do mercado, para concretizar este alvo os objetivos específicos de apresentar o negócio, a missão, a visão, valores da empresa, a identificação da estrutura organizacional da empresa, a análise SWOT, bem como, a proposta de ações estratégicas, foram essenciais para a construção.

Para o atendimento dos mesmos, realizou-se um apanhado bibliográfico com autores consagrados que tem contribuído muito sobre o tema Planejamento Estratégico, esta retomada nos referenciais objetivou dar suporte as análises realizadas. Após a realização de coleta dos dados foi possível compreender a situação atual da empresa e a partir daí realizar as proposições para firmar o planejamento.

Tendo em vista que a empresa já possui a missão e visão, mas ainda não são expressamente difundidos, os mesmos foram reformulados para melhor atender os objetivos empresariais, quanto aos valores, estes permaneceram inalterados, pois demonstram a essência da empresa que já está a oito anos no mercado e vem se repaginando para que por meio de seu diferencial possa aumentar sua participação no mercado.

Para tratar a estrutura organizacional foi necessário entender o funcionamento do negócio através de questionários e observação do ambiente, deste modo inferiu-se o modo de formatação da equipe de trabalho, o que deu respaldo as ponderações para realização das ações pertinentes ao planejamento estratégico. Embora o proprietário tenha informações armazenadas referentes a todos os processos do empreendimento, faz-se necessário a documentação física para posterior transmissão destes conhecimentos, uma vez que o desejo de transformar o negócio em uma rede de franquias é intenso a materialização de tais conhecimentos essenciais ao negócio é inevitável.

Ao analisar o ambiente interno e externo da organização, foram constatadas oportunidades que quando aliadas aos pontos fortes possibilitam melhores ganhos e expectativas de crescimento promovendo a competitividade e sustentabilidade do negócio. Tais pontos foram tratados na análise da matriz SWOT, comprovando-se assim que o cenário em que a empresa encontra-se tem amplo espaço para incremento, pois a cada dia as pessoas passam a comer mais fora de casa, estes consumidores de ocasião tem grandes chances de se tornarem clientes da empresa.

O Planejamento Estratégico tem como propósito auxiliar os gestores, sendo portanto, uma ferramenta importante no momento de conduzir as ações da empresa para que as decisões

possam estar de acordo com a cultura, com o jeito de ser da organização. Assim diminuem -se as possibilidades de erros e facilita-se o envolvimento de todos os colaboradores, engajando-os a participarem efetivamente no cumprimento da metas e ações propostas.

Cada decisão estratégica é permeada por inúmeras variáveis que podem não ser controladas pela empresa e o impacto destas pode enfraquecer o desempenho da organização frente seus concorrentes. Com base nas ações sugeridas e nos desdobramentos das ações é que a empresa poderá buscar instrumentos e profissionais adequados para a execução de cada ação, de modo a planejar e projetar seus planos para o futuro.

As contribuições até aqui delineadas buscam atender as oportunidades do mercado, bem com otimizar os pontos fortes da empresa, contudo, a avaliação de tais argumentos devem ser verificadas para atender aos objetivos da empresa, de modo a ser possível delimitar outros rumos para a empresa, caso seja necessário. Diante do exposto, é salutar afirmar que a realização do presente estudo ocasionou grandes aprendizados, sem embargo tudo o que foi exposto não se trata de generalizações, malgrado tal conjuntura contribui para o entendimento do cenário empresarial.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado.** 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ABRASEL. **Trabalhador brasileiro recorre cada vez mais aos self servisse**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3399-17042015-trabalhador-brasileiro-recorre-cada-vez-mais-aos-self-services.html>. Acesso em: 25 abr. 2015.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa**.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência:** Filosofia e Prática da Pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BOM DIA BRASIL. **Brasileiro que almoça fora de casa gasta quase 1 salário mínimo por mês.** Disponível em: <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2015/04/brasileiro-que-almoca-fora-de-casa-gasta-quase-1-salario-minimo-por-mes.html>. Acesso em: 25 abr. 2015.

CHAPECÓ E REGIÃO. **Sebrae lança projeto em parceria com CVB e Sihrbasc**. Disponível em: <http://www.chapecoeregiaocvb.com.br/noticias/sebrae-lanca-projeto-em-parceria-com-cvb-e-sihrbasc/>. Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. **SIHRBASC divulga pesquisa Informativos e Comparativos dos hotéis de Chapecó:** números comprovam dificuldades do setor. Disponível em: <http://www.chapecoeregiaocvb.com.br/noticias/sihrbasc-divulga-pesquisa-informativos-e-comparativos-dos-hoteis-de-chapeco/>. Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. **Economia e População**. Disponível em: <http://www.chapecoeregiaocvb.com.br/sobre-chapeco/economia-e-populacao/. Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. **Estrutura para eventos:** Disponível em: <http://www.chapecoeregiaocvb.com.br/estrutura-para-eventos/>. Acesso em: 15 abr. 2015.

CLEMENTE, Armando et al. **Planejamento do negócio:** como transformar ideias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna; Brasília, DF: SEBRAE, 2004.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ENDEAVOR. **Rivais no futebol, hermanos no churrasco: Pobre Juan e a história empreendedora da parrilha argentina no Brasil**: Conheça o trio que transformou o churrasco argentino em um enorme negócio no Brasil. 2015. Endeavor Brasil. Disponível em: <https://endeavor.org.br/conheca-pobre-juan/>. Acesso em: 24 abr. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR**. Empreendedorismo no Brasil 2013**. Disponívelem:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Completa.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2014.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho M.; MARTINS, Daniela de Almeida; GUIMARÃES, Patrícia Magalhães. Os métodos qualitativo e quantitativo: similaridades e complementaridade. In: GRUBITS, Sonia; NORIEGA, José Angel Vera. **Método Qualitativo**: epistemologia, complementariedade e campos de aplicação. São Paulo: Vetor, 2004.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** – PNAD Contínua Fevereiro 2015. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Mensal/Comentarios/pnadc_201502_comentarios.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2015.

_____. **Projeções e estimativas da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em:<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/. Acesso em: 09 abr. 2015.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**: pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial:** conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12.ed. São Paulo: Paerson Pretice Hall, 2006.

LAM, Camila. **Franquias de serviço impulsionam o setor, diz ABF.** 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/setor-de-franquias-espera-crescer-entre-7-5-e-9-em-2015>. Acesso em: 15 abr. 2015.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MADRUGA, Roberto Pessoa et al. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos metodologia e práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PLANALTO. **Lei 9.782**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9782.htm>. Acesso em: 25 abr. 2015.

_____. **Lei 8.955**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 11 abr. 2015.
_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 abr. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho cientifico**. 23. ed. ver. e. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. 3. ed. ver. atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011. Série Administração Estratégica.

SCHERMERHORN JR, John R. A**dministração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil:** teorias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Silvio Emerson Douglas. **A importância do Diagnóstico Organizacional**. CRA: 2010. Disponível em:<http://www.crasc.org.br/arquivos/article/5001_2010_3_A%20importancia%20doDiagnostico%20Organizacional2.pdf>. Acesso em 29 abr. 2015.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de Negócio**: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: Ibpex, 2011

WRIGHT, Peter L; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A – Entrevista com o proprietário.

1	Comente a história do Churraskito.
2	Hoje como é o Churraskito (nº de funcionários, quantos cargos, horário de atendimento).
3	A que se deve o sucesso do Churraskito.
4	Trabalham com tele-entrega?
5	Como a opinião dos clientes ouvida?
6	O Churraskito sofre com sazonalidade? Se sim, como é feito para minimizar as baixas?
7	Tem expectativa de abrir mais unidades do negócio?
8	Qual público almeja atingir?
9	Quem você considera seus concorrentes diretos?
10	Como é feita a divulgação do negócio (jornal, rádio, internet, revistas, e-mail, tv)?
11	Como ocorrem as decisões financeiras, para compra de novos equipamentos, ou investimentos.
12	Como ocorrem os orçamentos, controles, e fluxos de caixa?
13	Qual tamanho do Churraskito?
14	Qual é a capacidade produtiva?
15	Como é o ambiente de trabalho?
16	Os equipamentos são modernos e atualizados?
17	Como são realizadas as medidas de segurança?
18	Está satisfeito com o arranjo físico?
19	Quanto ao nível de satisfação dos clientes, tem recebido reclamações?
20	Quais os critérios de seleção de fornecedores?
21	Quais são os fornecedores?
22	A empresa é sindicalizada?
23	A empresa sofre com o absenteísmo e rotatividade?
24	É fornecido treinamentos? Como são feitos?
25	Quais benefícios os empregados possuem?
26	São realizadas reuniões em que os colaboradores possam dar sua opinião?
27	Quais são os pontos fortes do Churraskito?
28	Quais são os pontos fracos do Churraskito?
29	Quais as expectativas futuras para o Churraskito?

APÊNDICE B- Questões para Proprietário via e-mail

1. O Churraskito já possui missão, visão e valores estabelecidos?
2. A sala é alugada? O contrato tem prazo determinado para acabar?
3. Você pode descrever os lanches mais consumidos?
4. Por favor, descreva brevemente os ingredientes de recheio dos lanches?
5. A marca do Churraskito sempre foi esta? Tem intenção de mudar a logo?
6. Que mensagem você acha que a marca, o nome da empresa traz as pessoas?
7. O que você gostaria que as pessoas sentissem ao escutar o nome Churraskito?
8. Para você qual é o negócio do Churraskito?

APÊNDICE C- Questionário para os clientes.

Questionário de pesquisa: Perfil dos clientes do Churraskito
Esta pesquisa visa identificar o perfil dos clientes do Churraskito, para diagnóstico do Planejamento Estratégico.
1 - Gênero sexual do (a) entrevistado(a):
( ) a. masculino
( ) b. feminino
2 - Em qual faixa etária você se enquadra?
( ) a. até 18 anos
( ) b. de 19 a 24 anos
( ) c. de 25 a 30 anos
( ) d. de 31 a 36 anos
( ) e. de 37 a 42 anos
( ) f. acima de 42
3 - Com que frequência você vem ao Churraskito durante o mês?
( ) a. uma vez por mês
( ) b. duas vezes por mês
( ) c. três vezes por mês
( ) d. quatro vezes por mês
( ) e. todos os dias
( ) f. raramente
4 - Qual momento você mais frequenta o Churraskito?
( ) a. para o almoço
( ) b. para o *happy hour*
( ) c. na madrugada
5 - Em qual faixa de renda você se enquadra:
( ) a. até 1.800,00
( ) b. de 1.8001,00 até 2.800,00
( ) c. de 2.8001,00 até 3.800,00
( ) d. de 3.800,00 até 4.800,00
( ) e. acima de 4.8001,00
( ) f. sem rendimentos
6 - O que você considera como sendo Ponto forte do Churraskito:
( ) a. atendimento
( ) b. localização
( ) c. preço
( ) d. horário de funcionamento
( ) e. qualidade dos produtos
( ) f. ambiente
Continua...

Continuação:
7 - O que você considera como sendo Ponto Fraco do Churraskito:
( ) a. atendimento
( ) b. localização
( ) c. preço
( ) d. horário de funcionamento
( ) e. qualidade dos produtos
( ) f. ambiente
8 - O cardápio é suficiente para atender suas necessidades/desejos?
( ) a. sim
( ) b. não
( ) c. pode melhorar
9 - Qual seu nível de escolaridade?
( ) a. ensino fundamental
( ) b. ensino médio
( ) c. ensino superior

APÊNDICE D- Questionário para os colaboradores.

Questionário de pesquisa: Perfil dos clientes do Churraskito
Esta pesquisa visa identificar a percepção dos colaboradores do Churraskito, para diagnóstico do Planejamento Estratégico.
1 - Gênero sexual do (a) colaborador (a):
( ) a. masculino
( ) b. feminino
2 - Qual seu nível de escolaridade?
( ) a. ensino fundamental
( ) b. ensino médio
( ) c. ensino superior
3 - Como você considera o ambiente de trabalho?
( ) a. bom
( ) b. ótimo
( ) c. regular
( ) d. ruim
( ) e. péssimo
4 - Qual é seu grau de satisfação com sua remuneração?
( ) a. insatisfeito
( ) b. muito insatisfeito
( ) c. satisfeito
( ) d. muito satisfeito
( ) e. totalmente satisfeito
5 - Para você qual é o ponto forte do Churraskito:
( ) a. atendimento
( ) b. localização
( ) c. qualidade dos produtos
( ) d. ambiente
( ) e. horário de funcionamento
( ) f. preço
6 - Para você qual é o ponto fraco do Churraskito:
( ) a. atendimento
( ) b. localização
( ) c. qualidade dos produtos
( ) d. ambiente
( ) e. horário de funcionamento
( ) f. preço
Continua ...

Continuação:
7 - Em qual aspecto o Churraskito pode melhorar:
( ) a. instalações físicas
( ) b. cozinha (equipamentos e utensílios)
( ) c. qualificação dos colaboradores
( ) d. marketing/ propaganda
( ) e. gerência
( ) f. benefícios aos funcionários

APÊNDICE E- Tabela SWOT completa

		OPORTUNIDADES												AMEAÇAS									
		ITEM	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		ITEM	18	19	20	21	22	23	24	25	
	ITEM	IMPORTÂNCIA	1	4	4	2	4	4	1	4	2	4	4	TOTAL	IMPORTÂNCIA	1	1	2	4	1	4	2	4	TOTAL
PONTOS FORTES	1	4	5	8	8	6	8	8	5	8	6	8	8	78	4	5	5	6	8	5	8	6	8	51
	2	4	5	8	8	6	8	8	5	8	6	8	8	78	4	5	5	6	8	5	8	6	8	51
	3	4	5	8	8	6	8	8	5	8	6	8	8	78	4	5	5	6	8	5	8	6	8	51
	4	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
	5	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
	6	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
	7	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
	8	4	5	8	8	6	8	8	5	8	6	8	8	78	4	5	5	6	8	5	8	6	8	51
	9	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
		TOTAL	35	62	62	44	62	62	35	62	44	62	62	**592**	TOTAL	35	35	44	62	35	62	44	**62**	379
PONTOS FRACOS	10	1	2	5	5	3	5	5	2	5	3	5	5	45	1	2	2	3	5	2	5	3	5	27
	11	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
	12	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
	13	4	5	8	8	6	8	8	3	8	6	8	8	76	4	5	5	6	8	5	8	6	8	51
	14	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
	15	1	2	5	5	3	5	5	2	5	3	5	5	45	1	2	2	3	5	2	5	3	5	27
	16	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
	17	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
	18	2	3	6	6	4	6	6	3	6	4	6	6	56	2	3	3	4	6	3	6	4	6	35
		TOTAL	27	54	54	36	54	54	25	54	36	54	54	**502**	TOTAL	27	27	36	54	27	54	36	**54**	315

ANEXO A- Fotos do Churraskito

Fotografia 1 – Reforma do estabelecimento

Fonte: Rede social Facebook, acesso em 06 de Abril de 2015.

Fotografia 2 – Fachada da organização.

Fonte: Rede social Facebook, acesso em 06 de Abril de 2015.

Fotografia 3 – Ambiente interno.

Fonte: Rede social Facebook, acesso em 06 de Abril de 2015.

Fotografia 4-Mesanino

Fonte: Rede social Facebook, acesso em 06 de Abril de 2015.