



revista científica

LINKSCIENCEPLACE
interdisciplinar

Revista Científica Interdisciplinar. ISSN: 2358-8411

Nº 3, volume 3, artigo nº 1, Julho/Setembro 2016

D.O.I: <http://dx.doi.org/10.17115/2358-8411/v3n3a1>

MELHORIAS TRAZIDAS PELA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICRO EMPRESA: ESTUDO DE CASO DO ALFA RESTAURANTE

Livia Flávia Oliveira Araujo¹

Especialista em Contabilidade e Controladoria – UFU

Vidigal Fernandes Martins²

Professor Adjunto Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Resumo

O trabalho tem por objetivo identificar problemas da empresa ALFA Restaurante propondo ações de melhorias desenvolvidas com um planejamento estratégico específico. O ramo da atividade exercida pela organização é de prestação de serviço e comércio de alimentos. Existe uma concorrência acirrada nesse setor de atividade, daí a importância de se desenvolver um planejamento estratégico de qualidade que vise alcançar a rapidez na tomada de decisões, na organização administrativa e contábil para possibilitar uma resposta eficiente no que se refere ao atendimento de clientes e fornecedores, e, o mais importante, alcançar as metas traçadas pelos administradores. Neste artigo é desenvolvido o referencial teórico, onde são abordados os principais conceitos inerentes ao assunto proposto, como: conceito de planejamento, planejamento estratégico e perfil do empreendedor. Em seguida é apresentada a parte prática, onde foram descritos os objetivos da empresa, metas, missão, análise do ambiente interno e externo, mostrando um breve histórico da organização e apresentação de seus concorrentes. Na conclusão é mostrada a relação entre a teoria e a prática, propondo alternativas disponíveis na teoria do planejamento estratégico para esta organização (ou em outras pequenas empresas), apresentando as dificuldades e a contribuição do trabalho para a ciência da Administração.

Palavras-chave: planejamento estratégico. tomada de decisões. resposta eficiente.

Abstract

¹Universidade Federal de Uberlândia, Especialista em Contabilidade e Controladoria, liviaflaviaadm@yahoo.com.br

² Universidade Federal de Uberlândia, Professor Adjunto Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Membro da Academia Mineira de Ciências Contábeis, Conselheiro do CRCMG, vidigalfgv@gmail.com

The paper aims to identify business problems ALFA Restaurant proposing improvement actions undertaken with a specific strategic planning. The branch of the business carried on by the organization is to provide service and food trade. There is fierce competition in this sector of activity, hence the importance of developing a strategic quality planning aimed at achieving rapid decision-making, administrative and accounting organization to enable efficient response when it comes to serving customers and suppliers and, most importantly, achieve the goals set by administrators. This paper develops the theoretical framework, which addresses the key concepts inherent in the proposed issue, as the concept of planning, strategic planning and entrepreneurial profile. Then the practical part, where the company's objectives, goals, mission, analysis of the internal and external environment were described by showing a brief history of the organization and presentation of your competitors is presented. In conclusion the relationship between theory and practice is shown by proposing alternatives available in the theory of strategic planning for the organization (or other small business), showing the hardships and the contribution of labor to the science of Directors.

Keywords: strategic planning. decision making. efficient response.

INTRODUÇÃO

Desde o início do desenvolvimento da administração contemporânea, com os estudos e propostas de Taylor e Fayol, que o planejamento representa uma atividade intrinsecamente relacionada à atividade de administrar. Nessa época, contudo, o planejamento era associado, principalmente, à forma de escolher como os recursos financeiros e produtivos seriam alocados de maneira mais eficiente. Ainda hoje, ou principalmente na atualidade, o planejamento é fundamental para as organizações.

Hoje, com a competição cada vez maior, torna-se impossível conduzir um negócio sem um bom planejamento, por isso é necessário que tenhamos algo que permita direcionar o negócio, ampliar a compreensão sobre a organização, suas forças e fraquezas, seus concorrentes, as oportunidades e ameaças do mercado, as expectativas de seus proprietários, acionistas, gestores, empregados e clientes. É exatamente essa necessidade que o planejamento estratégico procura atender.

A constante busca de novas ferramentas para a maximização dos métodos de gestão torna-se regra para o sucesso. Um desses instrumentos a ser citado trata-se ao Planejamento Empresarial. Contudo, não se refere ao planejamento para a abertura de um negócio, mas ao planejamento a fim de manter esta organização viável, rentável e lucrativa, evitando-se assim, a queda e o fechamento do

empreendimento, muitas vezes promissor, mas que, por falta de decisões tomadas corretamente, não sobrevive ao mercado consumidor e/ou concorrência.

De acordo com Paulo César F. Montenegro, consultor SEBRAE-SP (2005, s.p.):

O fator mais importante na elaboração do Planejamento Estratégico não é propriamente a escolha de um modelo formalmente estruturado. O fator mais importante é que haja aceitação e credibilidade na sua elaboração; que ele conte com o apoio de todas as lideranças da empresa, enquanto mecanismo que irá nortear as suas ações durante os próximos anos.

Por isso, elaborar um planejamento estratégico para uma micro ou pequena empresa de comércio de alimentos é fundamental para que consiga estabelecer-se num mercado tão competitivo como é o de restaurantes.

A escolha do tema ocorreu devido ao fato de que a pós-graduanda já trabalhou numa empresa do ramo e, conseqüentemente, passou pela experiência de administrá-la. O interesse vem dessa familiaridade com este tipo de negócio e o conhecimento proporcionado pelo curso de pós-graduação motivou a aluna a buscar uma organização que necessitasse de um atendimento especializado.

O planejamento estratégico dentro das organizações se torna cada dia mais importante devido à competitividade de mercado. Atualmente, o grande diferencial é, justamente, fazer com que a organização identifique e elabore um plano estratégico para melhor se expor ao meio social.

Numa empresa, a qualidade dos processos e a forma de gestão de pessoas são aspectos fundamentais para o desenvolvimento sociocultural e uma melhor interação frente à sociedade. Portanto, este trabalho busca entender através de levantamento e análise dos processos da área de planejamento e patologias na área administrativa tendo por base o seguinte questionamento: como a empresa pode aumentar a quantidade de clientes sem perder a qualidade e produtividade dos serviços prestados pela organização?

O objetivo geral é identificar os pontos fracos e fortes para ter condições de elaborar um planejamento estratégico para a empresa estudada. Os objetivos específicos são: conceituar planejamento estratégico e sua função; listar as etapas e ferramentas do processo de planejamento estratégico, e identificar se há ou houve instituído um plano estratégico para organizar os setores da empresa e fazê-la crescer.

2. METODOLOGIA

A pesquisa aplicada foi desenvolvida a partir da análise da empresa e entrevista com a proprietária afim de obter dados práticos de forma que foi exploratória e contextualizou-se através dos resultados de um estudo de caso.

Foi realizada uma pesquisa primária e secundária através de vários livros e artigos relacionados com o tema “Planejamento Estratégico” no intuito de propiciar condições para reflexão e abordagem do tema no decorrer do texto.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a matriz SWOT como ferramenta de análise, pois possibilita ao pesquisador ter uma noção bastante abrangente da organização no que se referem aos seus pontos fortes, oportunidades, fragilidades e ameaças. A avaliação foi feita por meio de pontuações que identificam, de forma negativa ou positiva, as forças e fraquezas, que existem dentro do restaurante estudado, e as oportunidades e ameaças que a cercam, realizando a conclusão desses dados obtidos.

A análise SWOT, segundo Goldschmidt (2011), é uma ferramenta de avaliação qualitativa da administração estratégica, tem como significado *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), é utilizada para identificar fatores internos e externos à organização e que influenciam direta ou indiretamente a sua atuação. As forças e fraquezas referem-se ao que a empresa pode fazer bem e o que pode ter deficiências, respectivamente. As oportunidades e ameaças referem-se às mudanças externas que influenciam a organização positivamente e negativamente.

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, ou seja, conjugando os elementos da análise interna e externa de forma que o diagnóstico conclusivo seja viável, constituindo-se como uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que irão delinear o futuro, a médio e longo prazo, da organização (GOLDSCHMIDT, 2011).

Essa metodologia busca pontuar de maneira a identificar a variável como negativa ou positiva, aplicando um conceito qualitativo de um a dez, de acordo com a intensidade, sendo que ao final da análise é feita a razão entre o total de pontos aplicados aos pontos positivos e negativos, obtendo um índice para comparação e tomada de decisão.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Perfil do micro / pequeno empresário brasileiro

O micro/pequeno empresário brasileiro é uma pessoa de espírito empreendedor que, um dia, segundo Jorge Luiz da Rocha Pereira, consultor especialista do SEBRAE-SP (2005) “quis sair da casca” da camuflagem da informalidade, onde o encerramento poderia ser realizado a qualquer momento, sem grandes perdas financeiras ou morais, e obteve êxito em sua atividade, executando-a até hoje, buscando soluções para os problemas que surgem no seu dia a dia e administrando à sua maneira seu empreendimento. Seu tino empresarial foi obtido não de forma acadêmica, mas através de sua experiência adquirida em seus anos de trabalho e esforço.

Há também o caso de o micro/pequeno empresário ter alguma formação acadêmica, mas não na área da Administração: médicos, engenheiros, advogados, fisioterapeutas, veterinários, nutricionistas, entre outros, montam seus negócios e é a sua experiência no empreendimento que o faz prosseguir.

O que denota a falta de formação em métodos e ferramentas de gerenciamento e administração. Mas, o tino empresarial deste micro/pequeno empresário não é auto-suficiente, ou seja, sua atualização constante se torna imprescindível e primordial. Isto é predominante para qualquer profissional em busca da perfeição, seja em qualquer área, para qualquer tamanho (micro, pequena, média, grande ou multinacional), em qualquer parte do mundo.

3.2 Planejamento estratégico: Conceitualização

A função do planejamento é fundamental para a sobrevivência da empresa justamente pela “forma de pensar o futuro da organização, definindo o que fazer, como, quando e com que recursos” (TENÓRIO, 2001, p. 27).

Em termos conceituais, o planejamento se utiliza de cinco dimensões, como cita Steiner (*In*: OLIVEIRA, 1988, p. 20):

a) Assunto abordado: produção, finanças, marketing, entre outros;

- b) Elementos do planejamento, tais como objetivos, estratégias e orçamentos;
- c) Dimensão de tempo: curto, médio e longo prazos;
- d) Unidades onde o planejamento é elaborado, podendo ser em departamentos, corporativo, em subsidiárias;
- e) Características como estratégico ou tático, confidencial ou público, complexo ou simples.

Mas, para manter um processo de continuidade de planejamento é necessário depender da necessidade de revisões constantes para fazer face às mudanças no ambiente e, também, da evolução dos objetivos organizacionais. A conjunção desses aspectos conduz à periodicidade nas revisões do processo de planejamento, tornando-o quase ininterrupto, um moto contínuo no interior das organizações. Devem ser considerados, ainda, o impacto futuro das decisões do presente, a inter-relação das ações definidas e a importância do processo sobre o resultado (OLIVEIRA, 1988).

Contudo, a diferença entre planejamento e plano deve ser esclarecida de forma a conceitualizá-la: enquanto o planejamento se configura como um processo, o plano é sua materialização. O planejamento compreende uma série de procedimentos de análise, reflexão e proposição que serão consolidados no plano. Este, portanto, torna-se a formalização do processo de planejamento.

Para Philip Kotler (1975, p. 24): “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Segundo Oliveira (2004, p. 35),

o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente da vontade específica de seus executivos.

E para Fontes Filho (2006, p. 16), “planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente externo”.

Com as definições de planejamento estratégico, chegamos a ideia que, o planejamento é um processo, que está associado a uma construção permanente e constante, que deve permitir estabelecer uma direção, analisando e estabelecendo

onde se pretende chegar, quais as prioridades do negócio, identificando a melhor forma de utilizar os recursos internos da empresa para aproveitar o máximo das oportunidades apresentadas no ambiente externo ao menor risco possível.

Para Fontes Filho (2006, p. 17) “o principal motor do planejamento estratégico é o pensamento estratégico”, ou seja, a capacidade de a organização analisar permanentemente seus interesses e a melhor forma de atuar no ambiente.

Assim, as pequenas empresas podem e devem elaborar seu planejamento estratégico, definidos objetivos e prioridades globais, descrever planos táticos para áreas da organização. Há cerca de 30 anos que o planejamento estratégico se mostra uma das ferramentas mais difundidas no ambiente empresarial. Pesquisa realizada no ano de 2000 em empresas de vários países mostrou que o planejamento estratégico era utilizado por 83% das empresas na América do Sul, 77% na Europa e 92% nos Estados Unidos, sendo ainda a ferramenta gerencial mais utilizada neste país (BAIN & CO., 2000). O

planejamento estratégico não deve ser compreendido como uma panacéia, ou seja, uma solução para todos os problemas da organização, mas como uma ferramenta administrativa extremamente eficaz para melhorar seu desempenho.

Cada organização tem especificidades que a tornam única e, portanto, podem conduzir a mudanças no processo, no seqüenciamento das etapas ou na escolha da melhor ferramenta a utilizar. Podemos ter, por exemplo, organizações sem fins lucrativos, onde pouco sentido fará discutir estratégias competitivas. Outras podem receber uma forte influência governamental ou pressões sociais, e nesse caso uma investigação das expectativas dos grupos de interessados (ou, em inglês, os *stakeholders*: empregados, fornecedores, clientes e sociedade) pode se tornar mais crítica. Há empresas multinacionais, com diversidade de negócios, e pequenas empresas familiares, com problemas sucessórios (FONTES FILHO, 2006).

As etapas para o desenvolvimento da metodologia mais utilizada segundo Fontes Filho (2006), entre as diversas organizações são:

- 1- Desenvolvimento da declaração de missão organizacional onde missão refere-se à natureza da organização, à sua razão de existir. Expressa a natureza de uma organização, sua essência, sua razão de existir. É o mecanismo que visa alinhar objetivos e valores dos donos da empresa e desenvolver um comprometimento emocional pela identificação de propósitos, sendo um meio de

comunicar temas fundamentais e permanentes da estratégia da organização, tanto interna quanto externamente.

Para Peter Drucker, influente pensador na área da gestão, a missão da empresa deve ser curta o suficiente para ser estampada em uma camiseta. Um exemplo seria a missão do McDonald's: "Satisfazer o apetite do mundo inteiro com boa comida, bem servida, a preço acessível." Um exemplo interessante de missão é o da General Electric para suas unidades de negócio: "Ser a número um ou dois no mundo ou vender, fechar ou consertar o negócio". Essa é uma declaração rapidamente entendida e fácil de lembrar e, também, deve estar claro tanto para os empregados quanto para os clientes e a sociedade que a missão da organização existe de fato para ser cumprida.

2- Estabelecimento da visão de futuro, onde a percepção é um ponto no futuro em torno do qual a organização deseja que as pessoas que nela trabalham dirijam os seus esforços. Descreve um ponto futuro para o qual convergem as expectativas da organização e que tem capacidade de mobilizar os esforços de seus proprietários e colaboradores para seu alcance. Tem como características: estimular a mudança controlada; é compartilhada na organização; impele os administradores a se prepararem para o futuro; dirige e alinha as atividades corporativas; é uma imagem vívida de uma situação futura desejável; deve ter características positivas e representar um desafio; deve ser clara o suficiente para permitir estabelecer ações para atingi-la.

O texto da visão pode ser detalhado, criando um cenário onde pontua a situação dos empregados, da sociedade, dos clientes e fornecedores, das tecnologias de produção, entre outros. Pode-se optar também por produzir declarações de visão curtas, mas fortes, impactantes e direcionadoras. Seja ousado, mas realista. Para uma pequena empresa, estabelecer uma visão semelhante a "ser líder mundial no mercado em cinco anos" representa provavelmente algo inatingível, sinalizando a seus colaboradores uma falha no planejamento, e não uma fonte de inspiração e motivação.

Análise de ambiente diz respeito a conjunto de fatores, tendências e forças, externas e internas à organização, que podem impactar a ação gerencial. O principal objetivo da análise ambiental não é compreender todos os fatores que podem exercer influência sobre a empresa, mesmo porque isso seria obviamente inviável, gerando um excesso de custos e de informação.

A consequência seria uma paralisia por análise, distanciando a organização da ação. O interesse deve estar direcionado para a identificação, acompanhamento e compreensão daquelas tendências e eventos ambientais que possam afetar a atuação da empresa e a execução de sua estratégia. Para facilitar a análise, é útil dividir o ambiente externo em duas dimensões: o macroambiente e o ambiente de negócio.

Para a elaboração dos cenários é útil, após definição do escopo, convidar especialistas de fora da organização para trazerem informações e, principalmente, uma visão diferenciada das questões. Muitas vezes, sem uma boa base de informações, somos tentados a listar o que queremos que ocorra não o que consideramos o mais provável. A solução para evitar esse problema é muita pesquisa e ouvir outras pessoas, principalmente que conheçam seu ambiente. É possível, ainda, partir-se de diversos cenários prontos divulgados por empresas especializadas, universidades e centros de pesquisa. A *internet* é uma fonte extraordinária de material dessa natureza, principalmente cenários econômicos.

Para a micro e pequena empresa é interessante conhecer os estudos especiais realizados pelo SEBRAE (www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosespeciais.asp). Especificamente no Boletim de Desempenho Econômico do Turismo Brasileiro, desenvolvido juntamente com a Fundação Getúlio Vargas (FGV/NEATH).

3 - Avaliação do ambiente interno da organização refere-se àquelas questões que estão acessíveis à ação de seus administradores e é da própria organização. É muito importante, pois lembrando a mensagem de Sun Tzu, na obra “A arte da guerra”:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas (2004, p. 73).

É fundamental que a empresa conheça a si mesma, suas qualidades e defeitos, características e problemas. Estabelecimento dos objetivos-chave ou objetivos estratégicos relata os resultados que a organização espera atingir para cumprir sua missão, e que afetam a direção e a viabilidade da empresa como um todo.

Objetivos-chave referem-se unicamente ao que e quando se espera alcançar, mas não discute como tais objetivos serão alcançados. Podem ser qualitativos ou quantitativos e não devem ser muito detalhados, mas ser capazes de permitir a posterior tradução em ações precisas e em objetivos de curto prazo. Os objetivos devem expressar para a organização como será alcançada visão de futuro desejada e atendida a missão. Geração, avaliação e seleção de estratégias que é a forma como a organização se organiza e os seus recursos para atingir seus objetivos.

Há inúmeros tipos de estratégias que podem ser traçadas: adaptativas, funcionais (financeiras, de recursos humanos, tecnológica, de compras etc.), organizacionais, de produto/mercado, operativas, de diversificação. Muitos pesquisadores do ambiente empresarial têm procurado classificar as diversas estratégias possíveis em grupos de estratégias genéricas. Exemplos seriam estratégias de oportunidades, de desinvestimento, de reação, de cooperação, de agressão, de diferenciação funcional entre outras.

4 - Estabelecimento de políticas e diretrizes, as políticas são guias para os tomadores de decisão e visam estabelecer um direcionamento, *a priori*, para situações repetitivas ou recorrentes. Imagine se, para cada empregado que não atingisse as metas, o gestor determinasse uma punição diferente, ou se fosse estimulado o espírito empreendedor da equipe, mas ao mesmo tempo se intensificassem os processos de rotinização e controles por tarefas. Diretrizes são detalhamentos das políticas. Ou seja, políticas são direcionamentos específicos, métodos, procedimentos, regras e práticas administrativas estabelecidas para apoiar e estimular o alcance dos objetivos definidos e a adoção das estratégias escolhidas.

5- Elaboração de planos de ação e alocação de recursos essa é à hora de agir. O que fazer? Definidos a visão, missão, analisados o ambiente externo e interno, traçados objetivos, estratégias e políticas, é preciso definir agora claramente o que fazer, por quem, quando, como, intervenientes etc.

Um plano de ação bem-feito deve ser capaz de alocar os recursos da organização ao alcance dos objetivos, de modo que todos saibam o que fazer. Certamente, o plano de ação da organização ou da unidade de negócios pode ser ainda detalhado dentro de cada gerência, para tornar mais clara as atividades a serem conduzidas.

6- Medição e avaliação do desempenho é quando todo o trabalho de planejamento estratégico tem uma finalidade central: melhorar o desempenho da

empresa segundo as expectativas de seus *stakeholders*. Como saber se isso foi atingido? Antes de tudo, vale a pena discutir alguns conceitos:

Eficiência (meios e custos) – significa fazer bem-feito, otimizando os recursos disponíveis. É uma medida de avaliação de desempenho dos processos executados. Exemplo de medidas de eficiência são custos de produção, melhoria de processos, produtividade por máquina, lucro por unidade, tempo de *setup* etc.

Eficácia (alcance dos objetivos) – significa fazer o que deve ser feito, atingir os objetivos estratégicos traçados. São exemplos alcançar objetivos como receita total, *market-share*, vendas, faturamento.

Efetividade (missão) – significa fazer efeito, atender às apostas e expectativas dos *stakeholders*. Pode-se promover a integração do país, contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, satisfazer acionistas e clientes. Essas definições são extremamente importantes porque nem todas as organizações têm sua razão de existir claramente definida.

Mesmo com toda a turbulência que temos atravessado nos últimos anos, planejamento estratégico mantém-se como uma das mais importantes metodologias para o desenvolvimento das organizações, os seus benefícios são mais claramente percebidos em pequenas organizações. Facilitar a compreensão de seu ambiente e estabelece relações com as forças e fraquezas da organização sendo assim essencial para estabelecer suas prioridades e organizar as ações. Ou seja, é uma forma estruturada de compreender o contexto empresarial e adotar o melhor posicionamento possível para uma pequena empresa.

Colocando as etapas do modelo de planejamento estratégico clássico dentro das nossas perguntas básicas teremos, segundo Fontes Filho (2006):

Tabela 1: Etapas e ferramentas do processo de planejamento estratégico

Pergunta Básica	Etapas do planejamento Estratégico	Tecnologia ou ferramenta que pode ser utilizadas
Quem somos?	1 – Declaração da Missão Organizacional	Definição de missão, negócio, análise dos <i>stakeholders</i> , valores e crenças compartilhados
Aonde vamos?	2 – Estabelecimento da	Definição da visão de

	Visão de Futuro	futuro ou intento estratégico
Onde/como estamos?	3 – Avaliação do Ambiente Externo 4 – Avaliação do Ambiente Interno	Análise de pontos fortes e fracos, análise de ameaças e oportunidades, análise de cenários, análise prospectiva genérica, fatores críticos de sucesso, análise da cadeia de valor, análise competitiva (ex.: modelo de Porter), matrizes de portfólio (ex.: BCG, GE, PIMS), competências essenciais, recursos e capacidades chave
Como vamos?	5 – Definição de Objetivos Estratégicos 6 – Seleção de Estratégias 7 – Políticas e Diretrizes 8 – Planos de Ação	Objetivos-chave, estratégias, políticas, controle estratégico, <i>Balanced Scorecard</i> , ciclo PDCA

Fonte: Fontes Filho (2006).

Conforme o quadro de Fontes Filho (2004) serão confrontadas as principais características mencionadas pela literatura com as observadas na prática, com o intuito de elaborar o planejamento estratégico de uma pequena empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Missão

Segundo Costa (2005), missão é a autoimagem simples e objetiva, sentido claro da razão de existência da organização. A formulação da missão pretende responder a perguntas como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.

A missão do Restaurante ALFA é oferecer alimentação de alta qualidade com variedade e custo acessível ao público da região que se constitui de moradores e empresas de pequeno, médio e grande porte.

Cada organização tem a sua missão própria e específica, esta deve constar de uma declaração formal e escrita para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios. Para tanto, a missão deve ser objetiva, clara, possível e, sobretudo impulsionadora e inspiradora. Ela deve refletir um consenso interno de toda a organização e ser compreendida facilmente pelas pessoas de fora dela.

Visão

A visão da empresa, de acordo com Costa (2005), deve ser de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se assim útil e funcional para todos os envolvidos com a organização. A característica essencial da visão é que, funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham nela.

A visão do Restaurante ALFA é ser referência no setor de alimentação com prestação de serviço de alta qualidade. Este termo “visão” tem sido utilizado em várias épocas da história, em culturas e contextos com significados muito diferentes, procura descrever a autoimagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro. É um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável de uma realidade futura possível.

Valores

No que concerne aos valores, para Costa (2005), são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com graduação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.

Os valores do Restaurante ALFA são competência, alto padrão de qualidade, autonomia, autenticidade e bem-estar. É como se os princípios fossem os alicerces de um edifício, enquanto os valores seriam as paredes externas e internas do prédio, ambos são importantes, mas em natureza e graus diferenciados.

Os valores são importantes no comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem as percepções dos colaboradores.

Negócio

De acordo com Abell (1991, p. 28), “um negócio é definido pela sua abrangência relativa a produtos ou mercados e pelo grau de diferenciação de seus produtos em resposta as necessidades específicas dos diferentes segmentos de mercado.” Desse modo, o negócio aproxima o que as empresas têm designados como estratégia e com as suas amplitudes em termos de produtos oferecidos ao mercado.

É a essência, a vocação primária da organização, uma das maiores tendências na administração moderna é a focalização e a concentração no negócio essencial da organização. O negócio representa o miolo central, o objetivo da organização. Aquilo que a organização sabe fazer melhor do que ninguém.

A sua habilidade maior, a sua competência principal. Grande parte das comunicações dentro das organizações envolve uma razoável habilidade de negócio por parte do administrador. O negócio do Restaurante ALFA é oferecer alimentação de alta qualidade com variedade e custo acessível ao público da região.

Mercado

É o conjunto de clientes, usuários ou consumidores dos produtos/serviços de uma organização (KOTLER, 1998).

- Fornecedores: são os elementos que proporcionam entradas ou insumos na forma de recursos, energia, serviços e informação à organização. Os fornecedores oferecem recursos, como capital, matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, conhecimentos, propaganda, serviços jurídicos, contábeis, entre outros.

Com a terceirização, cada vez mais o trabalho interno que não é essencial para a missão da organização está sendo transferido para fornecedores externos, transformando custos fixos em custos variáveis e simultaneamente aumentando a dependência da organização e relação a esses elementos ambientais.

O componente fornecedor é o segmento do ambiente de tarefa que envolve todas as variáveis relacionadas com indivíduos ou agências que proporcionam os recursos necessários para que as organizações possam produzir bens e serviços.

- Parceiros: são os elementos que contribuem com algum esforço ou recurso para o sucesso da organização. Todo processo produtivo e de geração de riqueza só se torna viável através da participação conjunta de vários parceiros, cada qual contribuindo com algum esforço ou recurso.

Para poder funcionar, as organizações dependem de parceiros. Estes podem estar dentro ou fora da organização. Todos os parceiros estão engajados em um complexo jogo de transações com a empresa em um processo de reciprocidade, ou seja, investem e contribuem para obter retornos na forma de recompensas ou de clientes, um intercambio de valores baseado na reciprocidade.

Concorrentes

Para Costa (2005), concorrentes são outras organizações que disputam o atendimento das mesmas necessidades do mercado ou do público-alvo. São os elementos que disputam as mesmas entradas (fornecedores) e as mesmas saídas (clientes) da organização. Os concorrentes desenvolvem estratégias nem sempre esperadas ou conhecidas para ganhar espaço e domínio e intervêm no ambiente de tarefa provocando a incerteza a respeito de suas decisões e ações. O componente competitivo é o segmento do ambiente de tarefa composto daqueles com quem a organização se defronta no sentido de obter recursos e colocar seus produtos e serviços no mercado. Conhecer os concorrentes e saber lidar com eles é tarefa vital para a organização se manter no mercado.

Estrutura organizacional

Segundo Ferreira (2006), a estrutura organizacional envolve a hierarquia administrativa, os sistemas e processos de trabalho interno, o fluxo de comunicação e a definição da missão, objetivos e políticas organizacionais da empresa.

É a maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e orientação das atividades dos membros da empresa. A organização funciona como a espinha dorsal e esqueleto que sustenta e articula suas partes integrantes. Nesse sentido, a estrutura organizacional costuma apresentar uma natureza predominantemente estática. Ela se refere à configuração dos órgãos e equipes da organização.

A empresa

Fundada em 1992, o Restaurante ALFA iniciou suas atividades através da grande procura por refeições rápidas em uma região onde havia varias empresas, e a empreendedora Francisca de Fátima observou essa procura e abriu, o tão sonhado negócio. Ao longo do tempo, para atender a demanda do mercado, começou a crescer e expandir sua atuação.

Desde o ano de 2000, onde montou a nova sede é responsável por oferecer mais de 190 refeições diárias. De origem familiar, a empresa mantém os mesmos valores que a consolidaram são elas: o comprometimento, respeito, transparência nos relacionamentos tanto com os funcionários como com os clientes.

Através de entrevista feita com a proprietária identificou-se que as tomadas de decisão são feitas sem um planejamento prévio, resolve fazer e faz sem elaboração de cotação para melhor negociar o preço, exemplo: pintar o estabelecimento.

De informações de mercado, mesmo estando atentas as posturas dos concorrentes e posição de clientes, a empresário mantém sua forma de trabalhar em questão de preço e qualidade, acreditando que o que faz já está bom, com isso se o cliente reclama do preço fica por isso mesmo.

A empresa tem traços de conservadorismo no sentido de manter a mesma estrutura sendo a intenção não crescer, bem como manter os mesmos contatos:

fornecedores, parceria a mais de 10 anos, não ao uso de novas tecnologias Ex: computador.

Na área de atuação, já sugerem dois concorrentes, sem que o ALFA tivesse percebido com antecedência, só percebendo com a redução dos clientes.

O diferencial da empresa é a variedade e qualidade. São outras características comparando com demais concorrentes.

Tabela 2: Especifica as características dos concorrentes do ALFA Restaurante:

	ALFA	Cozinha Caseira	Líder Lanches
Variedade	15 Pratos quentes 12 Pratos Frios Churrasco na Brasa Sobremesas	19 Pratos quentes 10 Pratos Frios Churrasco na Brasa Sobremesas	6 Pratos quentes 4 Pratos frios 2 tipos de carnes
Preço	21,90 o kilo	R\$ 26,90 o Kilo	R\$ 8,00 a vontade
Ponto	Marmitas com material diferenciado Entrega a domicílio Não tem estacionamento próprio.	Marmitas com material alumínio e isopor. Estacionamento próprio	Não faz entrega, Marmitas de alumínio. Não possui estacionamento próprio
Pagamento	Cartão débito e crédito, dinheiro e convênio com empresas (mensal)	Cartão débito e crédito, dinheiro e convênio com empresas (mensal)	Cartão débito e crédito, dinheiro e convênio com empresas (mensal)
Qualidade	Muito boa,	Muito boa, mas	Muito boa, mas

	bastante variedade	possui pouca variedade	possui pouca variedade
Estrutura	Grande porte com mais de um ambiente.	Grande porte	Pequeno porte

Fonte: autoria própria.

Os dados acima foram obtidos por meio de visita, não sendo um procedimento habitual da proprietária o monitoramento dos concorrentes, o que poderia contribuir para o posicionamento do ALFA Restaurante.

Perguntando sobre onde à empresária quer chegar/estar no futuro a resposta é de vender ou arrendar o estabelecimento.

Como fonte de informação é no contato diário com os fornecedores e clientes e contador, não tendo hábito de leitura e participação do sindicato.

Sobre objetivos e metas são feitos em curto prazo e compartilhados com os funcionários. Exemplo cardápio é montado no dia, não havendo um planejamento do cardápio para a semana, etc. A interação é feita por meio de reunião informal nos do almoço.

Quando as ações estratégicas de divulgação da empresa são por meio de boca a boca, mas já fez panfletagem, inserção na rádio, mudança da logo marca que era mais simples, definindo um *design* mais elegante com intuito de posicionar na mente do cliente como uma empresa de qualidade.

A empresa criou um cartão fidelidade, onde almoçando 10 vezes a próxima refeição seria por conta da casa, estimulando a vinda do cliente mais de uma vez na semana.

As ações de controle ocorrem após os eventos.

Tabela 3 – Pontos fortes e fracos do ALFA Restaurante:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Qualidade dos produtos que compõe os pratos	Indisponibilidade da mão de obra para o final de semana
Diversas variedades	Empregados desinteressados em seu crescimento profissional
Cartão fidelidade	

Imagem positiva no mercado Embalagens diferenciadas Atendimento personalizado nas porções Entregas sem taxa adicional Conhecimento do negócio Estrutura física Estar em conformidade com os pré-requisitos da vigilância sanitária	Empresária conservadora, resistente a mudanças. As ações são implantadas sem planejamento: Ex. Cardápio Custo fixo auto Pouca flexibilidade Preço alto
Oportunidades Aumento do hábito de comer fora de casa devido a rapidez do dia a dia Aumento do poder aquisitivo das classes C e D	Ameaças Aumento concorrência informal Alta carga tributária Violência urbana Inadimplentes.

Fonte: autoria própria.

4. Considerações Finais

Através deste estudo pude perceber o quanto é fundamental atentarmos para o planejamento estratégico de uma organização de terceiro setor. O planejamento é considerado uma ferramenta basilar no âmbito da Administração e sua importância e utilização há muito tempo ultrapassou as aplicações meramente empresariais.

Neste estudo, as dificuldades de comunicação tanto interna quanto externa foram bastante evidentes por ser uma empresa familiar e conservadora, além da carência da organização em ter em mãos um planejamento estratégico que possibilite a ela focar a busca por mais clientes, e ampliar sua visibilidade no mercado.

Ao final deste trabalho, pode-se afirmar que o Restaurante ALFA está no mercado por estar sempre oferecendo produtos de qualidade e procurando satisfazer seus clientes. Assim foi possível entender como o planejamento

estratégico auxilia na gestão operacional e administrativa, beneficiando tanto a própria instituição envolvida quanto o público interno e externo.

REFERÊNCIAS

ABELL, Derek. **Definição do Negócio** - Ponto de Partida do Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, A. **Fatores de motivação no trabalho**: o que pensam os líderes. (Dissertação de Mestrado). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.

FONTES FILHO, J.R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa**: aplicações no setor turístico. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2006.

GOLDSCHMIDT, A. **Análise SWOT na captação de recursos** – Avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/06/financiadores.htm>. Acesso em 26 mar. 2013.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 8ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

MONTENEGRO, PAULO CÉSAR F. Planejamento Estratégico e Estratégia Empresarial. Disponível em www.sebraesp.com.br. Acesso em: 20 mar. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 21ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TENÓRIO, Fernando G. (org.). **Gestão de ONG's**: principais funções gerenciais. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TZU, Sun. **A arte da guerra**: por uma estratégia perfeita. São Paulo: Madras, 2004.