

Camila Slongo Gonzalez

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DE CULINÁRIA JAPONESA**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido ao Programa de Graduação
do Curso de Engenharia de Produção
Civil da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Engenheira Civil habilitada em
Produção.

Orientador: Prof. Dra. Myriam
Eugênia Ramalho Prata Barbejat

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Gonzalez, Camila Slongo
Implementação do planejamento estratégico em uma
empresa de culinária japonesa / Camila Slongo
Gonzalez ; orientador, Myriam Eugênia Ramalho Prata
Barbejat, 2019.
90 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção
Civil, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Civil. 2. Planejamento
estratégico. 3. Estratégia. 4. Pequena empresa. I.
Barbejat, Myriam Eugênia Ramalho Prata. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Engenharia de Produção Civil. III. Título.

Camila Slongo Gonzalez

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DE CULINÁRIA JAPONESA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para
obtenção do Título de “Engenheira Civil habilitada em Produção” e
aprovada em sua forma final pelo Programa de Graduação em
Engenharia de Produção

Florianópolis, 26 de outubro de 2019.



Prof. Guilherme Ernani Vieira, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof.ª Myriam Eugênia Ramalho Prata Barbejat, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana
Universidade Federal de Santa Catarina



Doutora Edna Gessner
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esse trabalho aos meus verdadeiros amigos que se mantiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis da minha vida

AGRADECIMENTOS

A professora Myriam por todo o apoio e aprendizado que me proporcionou, indo muito além do conhecimento exclusivamente acadêmico.

A todos meus amigos do curso de Engenharia de Produção por todo o apoio ao longo dos anos de graduação.

Ao Centro Acadêmico Livre de Engenharia de Produção por ter fomentado meu amor por Planejamento Estratégico.

Aos colaboradores da empresa em estudo que foram peças fundamentais para o desenvolvimento desse trabalho.

Ao meu amigo Tiago Shin pela amizade e apoio concedido ao longo desse trabalho.

Ao meu irmão Daniel Slongo Gonzalez e à minha mãe Cleusa Slongo por terem contribuído para o meu desenvolvimento como pessoa ao longo de toda minha vida.

Aos meus melhores amigos por todo carinho, apoio e aprendizado ao longo de todos esses anos.

"Ou você tem uma estratégia própria ou é parte da estratégia de alguém."
(Alvin Toffler)

RESUMO

As micro e pequenas empresas correspondem à grande maioria dos empreendimentos, sendo responsáveis por gerar a maior parte dos empregos com carteira assinada no Brasil. Entretanto, quase metade dessas empresas fecham antes de completarem 2 anos de vida, e um dos principais motivos está relacionado à falta de planejamento estratégico nesses negócios. Dentro desse contexto, este trabalho tem como finalidade elaborar o planejamento estratégico de uma micro empresa de culinária japonesa, por meio do uso de técnicas e ferramentas desenvolvidas por autores renomados da área. Este estudo visa auxiliar a empresa a aumentar sua competitividade, direcionando seus recursos e esforços através de princípios estratégicos. A metodologia de implementação do planejamento estratégico usada neste trabalho propõe 4 etapas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. Os resultados ao final do trabalho destacam a receptividade da empresa quanto à aplicação da metodologia proposta.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégia. Pequena Empresa.

ABSTRACT

According to SEBRAE, micro and small companies correspond to the vast majority of enterprises, being responsible for generating majority of jobs with a formal contract in Brazil. However, about almost half of these enterprises go out of business before the first 2 years of operation, and one of the main reasons is the lack of strategic planning in these businesses. Within this context, this paper aims to elaborate the strategic planning of a Japanese cooking company, with techniques and tools developed by renowned authors of the area. This study aims to help the company increase its competitiveness by directing its resources and efforts through strategic principles. The strategic planning implementation methodology used in this work proposes four steps: strategic diagnosis, company mission, prescriptive and quantitative instruments and control and evaluation. The results of the work highlight the receptivity of the company regarding the application of the proposed methodology.

Keywords: Strategic Planning. Strategy. Small business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do Planejamento Estratégico.....	30
Figura 2 - Subdivisão das pequenas empresas	31
Figura 3 - As cinco forças de Porter	34
Figura 4 - Cadeia de Valor Genérica	36
Figura 5 - Matriz Produtos versus Mercados	38
Figura 6 - Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	42
Figura 7 - Interligação do instrumento prescritivo e quantitativo	44
Figura 8 - Classificação da Pesquisa Científica.....	47
Figura 9 - Organograma da empresa	50
Figura 10 - Visão da empresa.....	53
Figura 11 - Valores da empresa.....	54
Figura 12 - Missão da empresa.....	63
Figura 13 - Interligação dos instrumentos prescritivos e quantitativos da empresa	74
Figura 14 - Quadro visual de Objetivos da empresa	76
Figura 15 - Identidade Organizacional da empresa	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Metodologias de Planejamento Estratégico	28
Quadro 2 - Rivalidade entre concorrentes	55
Quadro 3 - Poder de barganha dos fornecedores	56
Quadro 4 - Poder de barganha dos clientes	56
Quadro 5 - Ameaça de novos entrantes	57
Quadro 6 - Ameaça de produtos substitutos	57
Quadro 7 - Atividades Suporte	58
Quadro 8 - Atividades Primárias	59
Quadro 9 - Fatores Internos da empresa	61
Quadro 10 - Fatores Externos da empresa	62
Quadro 11 - Matriz Produtos <i>versus</i> Mercados da empresa	64
Quadro 12 - Objetivo Estratégicos da Empresa	66
Quadro 13 - Quadro BSC da empresa	68
Quadro 14 - Projetos referentes a perspectiva Finanças	70
Quadro 15 - Projetos referentes a perspectiva Clientes	71
Quadro 16 - Projetos referentes a perspectiva Processos Internos	73
Quadro 17 - Estrutura da planilha de reunião de controle	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BSC – *Balanced Scorecard*

MPE – Micro e pequenas empresas

PE – Planejamento Estratégico

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	23
1.2	OBJETIVOS.....	24
1.2.1	Objetivo geral.....	24
1.2.2	Objetivos específicos.....	24
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
1.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1	SETOR DE CULINÁRIA ORIENTAL	26
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
2.2.1	Planejamento Estratégico em pequenas empresas.....	30
2.2.2	Diagnóstico Estratégico	32
2.2.2.1	Visão	32
2.2.2.2	Valores	33
2.2.2.3	Análise do Ambiente Externo e Interno	33
2.2.3	Missão da Empresa.....	38
2.2.4	Instrumentos prescritivos e quantitativos	39
2.2.4.1	Instrumentos Prescritivos	39
2.2.4.2	Instrumentos Quantitativos	42
2.2.4.3	Projetos e a interligação entre instrumento prescritivo e instrumento quantitativo.....	43
2.2.5	Controle e avaliação	44
3	METODOLOGIA.....	46
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	46
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	49
4.1	DESCRIÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA	49
4.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	50

4.3	RESULTADOS ATINGIDOS	53
4.3.1	Visão	53
4.3.2	Valores.....	54
4.3.3	Análise do Ambiente Externo.....	54
4.3.4	Análise do Ambiente Interno.....	57
4.3.5	Matriz SWOT	59
4.3.6	Missão.....	62
4.3.7	Matriz Produto <i>versus</i> Mercado.....	63
4.3.8	Estabelecimento de Objetivos.....	64
4.3.9	Quantificação dos Objetivos.....	67
4.3.10	Projetos.....	69
4.3.11	Controle e Avaliação	75
4.3.12	Verificação da Adesão ao Modelo Proposto.....	75
5	CONCLUSÃO	79
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE A – Cadeia de Valor da Empresa.....	91
	APÊNDICE B – Projetos Estratégicos referentes a finanças, clientes e aprendizado e crescimento	93
	APÊNDICE C – Projetos Estratégicos referentes a processos internos.....	94

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em documento recente (SEBRAE, 2018) existem 6,4 milhões de estabelecimentos comerciais no Brasil, sendo que 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs também respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões), demonstrando assim a importância desse segmento no país. Fatoki (2014) destaca que as pequenas e micro empresas são importantes na geração de empregos, crescimento econômico e distribuição equitativa de renda.

Apesar da relevância dessas empresas no cenário econômico brasileiro, ainda há pouco incentivo para abertura e continuidade desses empreendimentos (SILVA et al., 2015). Aliado a esse contexto, alguns autores afirmam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas têm grande incidência nos primeiros anos de vida (BOECHAT, 2008; MENDONÇA et al., 2017)

Segundo o SEBRAE (2016) no período de 2010 e 2014 a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos passou de 54% para 77%, mas isso se deu apenas pelo fato da ampliação do número de micro empreendedores individuais (MEI). Quando exclui-se os MEI da análise, a taxa de sobrevivência cresce apenas 4 pontos percentuais, passando de 54% para 58%, o que ainda indica um alto número de mortalidade dessas empresas.

De acordo com o SEBRAE (2016) uma das quatro causas principais que ocasiona a mortalidade das empresas é a falta de planejamento dos negócios. Uma pesquisa realizada pela mesma entidade mostra que a "falta de planejamento do negócio" configura-se como um dos 4 principais motivos para o fechamento das empresas, segundo os próprios empresários que encerraram suas atividades. Mendonça et al. (2017) reforçam essa ideia dizendo que a falta de conhecimento das MPEs quanto à importância do planejamento estratégico implicam nas suas taxas de mortalidade.

Dessa forma o planejamento estratégico torna-se extremamente relevante para a sobrevivência do negócio no mercado (BOECHAT, 2008; MENDONÇA et al., 2017).

O Planejamento Estratégico é responsável por dar direções às ações de uma organização. Tendo em vista o cenário econômico extremamente competitivo em que as empresas estão inseridas, o sucesso da organização depende da estratégia que a mesma adota para alcançar seus objetivos.

Vasconcellos Filho (1985) afirma que administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis da organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades.

Chiavenato (2007) afirma que as organizações “são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas com o fim de atingir objetivos específicos”. O planejamento estratégico insere-se nesse contexto, pois o mesmo tem a intenção de auxiliar as organizações a atingirem esses objetivos. Las Casas (2001, p.14) alega que "a estratégia é um meio para atingir os fins e os objetivos da empresa".

Tiffany e Peterson (1998, p. 9) dizem que:

[...] o ontem é diferente do hoje, que será diferente do amanhã, portanto planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar os fatos desconhecidos e incertos, ou seja, planejar é uma estratégia para sobreviver.

Tendo em vista os aspectos citados, esse trabalho visa descrever a aplicação do planejamento estratégico em uma empresa de *delivery* de culinária japonesa, utilizando como base diversos conceitos teóricos e práticos relacionados a planejamento e estratégia. A partir desses conceitos, visa-se entender na prática como eles funcionam e quais são os resultados que eles podem proporcionar para a empresa em estudo.

Nessa monografia a empresa de sushi será denominada como "I" por motivos de sigilo de informação. A empresa "I" atua no ramo de culinária japonesa, estando localizada na cidade de Criciúma, no estado de Santa Catarina. A empresa funciona através do método de *delivery* (entrega a domicílio), não atendendo seus clientes *in loco*. A empresa surgiu paralelamente à execução desse trabalho, no ano de 2019. Entretanto, ao abrir a empresa, o proprietário ao priorizar mais a parte operacional não realizou nenhum plano de expansão ou estruturação do negócio. Mesmo tendo perspectivas de crescimento, o proprietário e a equipe não tinham claros aonde queriam chegar nem como. Dessa forma, enxergou-se a oportunidade de implementar o planejamento estratégico dentro dessa empresa, visando a estruturação dos patamares estratégicos básicos do negócio.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Segundo Chiavenato (2007, p. 8) “A mortalidade prematura dos pequenos negócios é extremamente elevada. Motivos? Quase sempre o problema não está no mercado nem no produto, mas na maneira improvisada de planejar e tocar os pequenos negócios”. Alves et al. (2013) acrescentam que pequenas empresas apresentam grandes dificuldades em tomar decisões estratégicas.

Segundo Alves et al. (2013 apud ALMEIDA, 1994) 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% são resultado de insuficiência de recursos. Nota-se que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência dessas empresas se relaciona à estratégia.

Em função das suas limitações próprias dos modelos de negócio as pequenas empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, e devem assim analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar os recursos diversos investidos (recursos financeiros, tempo, mão de obra, entre outros) (OLIVEIRA, 1998).

Cezarino e Campomar (2007, p.4) dizem que:

O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

Tendo em vista os aspectos mencionados, a elaboração do planejamento estratégico da empresa em estudo torna-se de suma importância para a sobrevivência da mesma no mercado. A partir da aplicação de conceitos e ferramentas da literatura, torna-se possível a construção de uma identidade estratégica da empresa, aumentando consideravelmente sua chance de sucesso no mercado.

Dentro das áreas da Engenharia de Produção, este trabalho enquadra-se dentro de Engenharia Organizacional: Gestão Estratégica e Organizacional. A partir desse estudo intenciona-se validar os conceitos e as metodologias de diversos autores da área aplicados na prática. Dessa forma, pretende-se aumentar o conhecimento no meio acadêmico sobre a efetividade da implementação do planejamento estratégico dentro de uma pequena empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar o Planejamento Estratégico para uma empresa do setor de culinária japonesa

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar os ambientes externos e internos e aplicar matriz SWOT
- Estabelecer objetivos estratégicos e quantificá-los através do BSC;
- Propor um modelo de controle e avaliação do planejamento estratégico;
- Verificar a adesão pela empresa ao modelo proposto.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em 5 capítulos, sendo eles: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Resultados e por fim a Conclusão.

O primeiro capítulo aborda a contextualização do empreendimento em estudo, a apresentação do problema que se quer resolver e os objetivos do presente trabalho.

O segundo capítulo apresenta os fundamentos teóricos que dão base ao trabalho, mostrando conceitos referentes às várias metodologias de Planejamento estratégico destacando qual delas foi adotada.

O terceiro capítulo aborda quais foram as metodologias utilizadas para realização desse trabalho, classificando o método de pesquisa utilizado segundo diversos pontos de vista trazidos na literatura.

O quarto capítulo traz o desenvolvimento e os resultados do trabalho, mostrando como foi executada a aplicação dos conceitos e ferramentas do planejamento estratégico na empresa "I".

O último capítulo apresenta conclusões referentes ao estudo que foi desenvolvido.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Pelo estudo estar sendo aplicado em uma única empresa, a pesquisa não possui amostragem probabilística, limitando assim a generalização de resultados.

Há muitas metodologias e estudos realizados sobre o assunto "Planejamento Estratégico" sendo extremamente trabalhoso e desnecessário para o escopo desse trabalho, trazer uma revisão teórica referente a todas elas. Este estudo limita-se à aplicação de uma delas e seu passo a passo para realização do Planejamento Estratégico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SETOR DE CULINÁRIA ORIENTAL

O processo de migração e globalização do sushi no Brasil começou lentamente e deliberadamente nas grandes comunidades de imigrantes japoneses (HSIN, 2012). A partir da década de 1980 a culinária japonesa popularizou-se no Brasil, principalmente na capital paulista, onde vivem mais de 300 mil japoneses e descendentes. Todavia, foi apenas na década de 1990 que houve uma grande adesão dos brasileiros à culinária japonesa (CWIERTKA, 2006).

O sushi é constituído à base de arroz temperado com molho de vinagre, açúcar e sal. Em seu interior são colocados peixe ou frutos do mar, envolvidos por arroz e uma fina camada de algas marinhas (CHAYB, 2010). Além disso, o sushi é um produto altamente perecível, sendo consumido cru. Os aspectos higiênico-sanitários envolvidos em seu preparo, armazenamento e exposição ao consumo, exige rigoroso controle sanitário (MENEZES, et al., 2006; MACPHERSON e BIDAISEE, 2015).

Existem vários tipos de sushi e seus nomes variam dependendo do recheio de cada um. Os principais tipo de sushi são: *sakemaki* (com recheio de salmão), *tekkamaki* (enrolado com recheio de atum), *uramaki* (enrolados com alga para dentro), *niguiiri* (bolinho de arroz com peixe em cima e pode vir com uma tirinha de *nori* – alga), *temaki* (sushi em forma de cone), hot sushi (sushi frito), de acordo com Chayb (2010).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015, p.7) "o planejamento estratégico enfoca as medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que ela esteja inserida, através da análise interna e externa deste ambiente[...]".

Oliveira (2014, p.47) define planejamento estratégico da seguinte forma:

Planejamento estratégico da empresa é a metodologia administrativa que proporciona sustentação para a empresa estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos ou não controláveis, bem como atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é um processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado (KOTLHER; ARMSTRONG, 1993).

O planejamento estratégico diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução (OLIVEIRA, 2010). O autor também afirma que o planejamento estratégico deve levar em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

Para Thompson e Martin (2005) o Planejamento Estratégico permite visualizar uma empresa em sua totalidade, combinando análise, formulação e implementação na busca de vantagem competitiva.

Drucker (1975) define planejamento estratégico como um processo contínuo de tomadas de decisões organizacionais, no momento presente, de forma a se ter, da melhor maneira, o conhecimento do futuro, bem como o empenho, no sentido de se cumprir tais decisões. Conclui-se, portanto, que o Planejamento estratégico é composto por ações no presente que impactarão no futuro da empresa.

O Planejamento Estratégico é realizado visando o longo prazo, entretanto, ele deve ser refeito periodicamente para atualizar informações que se alteram ao longo do tempo. Segundo Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico deve ser revisado anualmente em função das alterações ocorridas no ambiente.

Um sistema de planejamento estratégico nada mais é do que um processo estruturado que organiza e coordena as atividades dos gerentes que fazem o planejamento. Não existe um sistema universal de planejamento pronto para uso pela razão simples de que as empresas diferem em tamanho, diversidade de operações, forma como são organizadas e filosofia dos gerentes. (LORANGE; VANCIL, 1976).

Dentro desse contexto, é importante avaliar as diferentes metodologias de implementação do planejamento estratégico, buscando encontrar qual adequa-se melhor à proposta desse trabalho. O Quadro 1 apresenta as etapas de planejamento estratégico segundo alguns autores.

Quadro 1- Metodologias de Planejamento Estratégico

Thompson e Martin (2005)	David (1988, apud DAVID, Fred; DAVID, Forest, 2017)	Kotler e Keller (2012)	Oliveira (2010)
Avaliação da Situação	Desenvolver visão e missão	Missão da empresa	Diagnóstico Estratégico
Esclarecimento de objetivos	Análise do ambiente externo	Análise SWOT	Missão da Organização
Estratégia corporativa	Análise interna do ambiente	Estabelecimento de Metas	Instrumentos Prescritivos e Quantitativos
Estratégias competitivas	Estabelecer objetivos de longo prazo	Formulação de Estratégias	Controle e Avaliação
Decisões estratégicas	Gere, avalie e escolha estratégias	Elaboração de Programas	
Implementação	Implementar estratégias	Implementação	
Monitorar o progresso	Medir e avaliar o desempenho	Feedback e Controle	
Avaliação da situação: revisão dos objetivos corporativos			

Fonte: Elaborado pela autora.

Thompson e Martin (2005) dividem a concepção do planejamento estratégico em 8 partes. Eles resumem sua metodologia da seguinte maneira:

- Avaliação da situação atual e das estratégias atuais por meio do uso da análise SWOT, que provavelmente será construída a partir de outras ferramentas de análise interna e externa;
- Determinação das mudanças atuais desejáveis nos objetivos e estratégias, em todos os níveis: corporativo, competitivo e funcional;
- Busca e escolha de cursos de ação adequados

- Implementação das mudanças;
- Monitoramento do progresso, realizando avaliações contínuas.

Na metodologia proposta por David (1988, apud DAVID, Fred; DAVID, Forest, 2017) a concepção do planejamento estratégico é subdividida em 7 fases. A primeira fase consiste na definição da missão e visão da empresa, que tem como objetivo responder as perguntas "o que queremos nos tornar" e "o que é o nosso negócio". A segunda e terceira fases consistem na análise do ambiente externo e interno respectivamente. A quarta fase consiste em definir os objetivos estratégicos de longo prazo, que representam os resultados esperados ao seguir determinadas estratégias. A quinta fase consiste em gerar, avaliar e escolher estratégias que na visão do autor, consistem nas ações que devem ser tomadas para atingir os objetivos de longo prazo. A sexta fase consiste na implantação da estratégia nos diversos departamentos da empresa; ou seja, na concretização da mudança formulada nas etapas anteriores. Na sétima fase deve-se medir e avaliar o desempenho da empresa, que segundo o autor consiste em:

- Examinar as bases subjacentes da estratégia da empresa;
- Comparar resultados esperados com resultados reais;
- Tomar medidas corretivas.

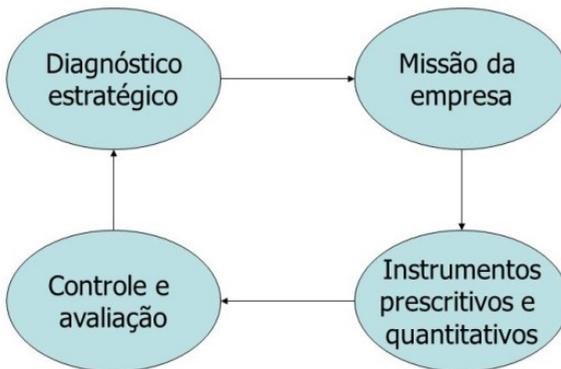
Kotler e Keller (2012) subdividem a metodologia de implementação do planejamento estratégico em 7 etapas, começando pela definição da missão da empresa. A segunda etapa consiste na realização da análise SWOT, que trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno. Na terceira etapa define-se as metas que segundo os autores, são objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo. A quarta etapa é denominada formulação de estratégias, sendo estratégia um plano de ação para alcançar as metas. Na sétima etapa ocorre a implementação das estratégias. A quinta etapa consiste na elaboração de programas de ação para as diversas áreas da empresa. A sexta etapa consiste na implementação desses programas. Na última são realizados o feedback e o controle das iniciativas implementadas do planejamento estratégico.

A metodologia de Oliveira (2010) possui 4 fases. A primeira delas é denominada "diagnóstico estratégico" e consiste basicamente na definição da visão e dos valores da empresa e na elaboração da análise do ambiente externo e interno ao negócio. Na segunda fase, denominada "missão da organização", deve ser estabelecida a razão de ser da empresa bem como seu posicionamento estratégico. A terceira fase

denominada "instrumentos prescritivos e quantitativos" consiste no estabelecimento de objetivos, metas e projetos estratégicos. Na quarta fase realiza-se o "controle e avaliação", ações necessárias para assegurar a realização dos objetivos, metas e projetos previamente estabelecidos.

A partir da exposição dessas metodologias pode-se concluir que todas são muito semelhantes, apresentando algumas diferenças quanto ao número e a ordem de algumas etapas. Para realização desse trabalho optou-se por utilizar a metodologia de planejamento estratégico de Oliveira (2010). Essa escolha se deu pelo fato de sua metodologia apresentar poucas etapas, tornando-a mais simples e fácil de ser implementada numa micro empresa. Além disso a metodologia apresenta flexibilidade quanto ao uso das ferramentas utilizadas dentro de cada uma dessas etapas. A Figura 1 explicita as fases do Planejamento Estratégico segundo Oliveira (2010).

Figura 1 - Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2010, p.42)

Para a elaboração deste trabalho foi utilizado como base essas 4 etapas que serão explicitadas nos itens 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4 e 2.1.5.

2.2.1 Planejamento Estratégico em pequenas empresas

De acordo com o SEBRAE (2019) o critério de classificação das pequenas empresas se dá de acordo com sua receita bruta anual. As pequenas empresas podem ser subdivididas em: microempresa, empresa de pequeno porte e micro empreendedor individual. Essa classificação se dá de acordo com a Lei complementar de n. 123/2006, que cria o

Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Brasil, 2006). A Figura 2 ilustra essas classificações, trazendo como um dos critérios a definição e a receita bruta anual referente a cada uma dessas subdivisões.

Outro critério para caracterização das micro e pequenas empresas, segundo o SEBRAE, é referente ao seu número de funcionários. Microempresas limitam-se em empregar até nove pessoas no caso do comércio e serviços ou até 19, no caso dos setores industriais ou de construção. Já nas pequenas empresas empregam de 10 a 49 pessoas no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas no caso de indústria e empresas de construção. (SEBRAE, 2013)

Figura 2 - Subdivisão das pequenas empresas

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: SEBRAE (2019)

Chiavenato (2004) afirma micro e pequenas empresas têm dificuldades em praticar o planejamento estratégico porque o gestor (geralmente o dono da empresa) na maioria das vezes desconhece o que é e como fazê-lo. Em relação às empresas maiores, pequenas empresas apresentam dificuldade em explicitar estratégias, planejar e avaliar suas ações (RHODEN, 2000). Segundo Terence e Escrivão Filho (2001) algumas características das pequenas empresas são:

- Falta de visão de longo prazo;
- Imediatismo de resultados;
- Falta de tempo e recursos;
- Visão subestimada da concorrência.

De acordo com Teixeira, Dantas e Barreto (2015, p.9):

[...] as pequenas empresas possuem como preocupação a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados à este tipo de planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico.

Rhoden (p.6, 2000) afirma que "as pequenas empresas geralmente não possuem recursos disponíveis para investimento ou uma cultura voltada ao planejamento". O autor também afirma que nesse contexto é necessário que se adote metodologias de baixo investimento de tempo e de recursos financeiros para que assim se consiga envolver os empresários no processo de planejamento estratégico.

Alves et al. (2013) afirmam que a formulação de estratégias em pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa, podendo trazer bastante vantagem competitiva para o negócio. Souza et al. (2007) sugerem que para micro e pequenas empresas seja feito a aplicação de uma metodologia mais simplificada de planejamento estratégico, de forma que auxilie também a gestão da empresa. A metodologia utilizada inicia-se pelo Diagnóstico Estratégico.

2.2.2 Diagnóstico Estratégico

Oliveira (2010) afirma que nessa etapa deve-se entender qual é a realidade externa e interna da empresa. Por meio do diagnóstico estratégico, a organização obterá informações que nortearão seu direcionamento estratégico (FERREIRA et al., 2005). Segundo Oliveira (2010) o diagnóstico estratégico é composto pela identificação da visão, dos valores, e pela análise interna e externa conforme a seguir.

2.2.2.1 Visão

Oliveira (2014, p.47) alega que visão "é a explicação do que a empresa quer ser, em um futuro próximo ou distante". Pereira (2010,

p.87) acrescenta que visão é como “uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando”.

David Fred e David Forest (2017) afirmam que a visão deve responder ao questionamento "O que queremos nos tornar?", alegando que uma visão clara fornece a base para o desenvolvimento de uma missão compreensível.

Müller (2003, p.49) afirma que a visão "é construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, a equipe e o acionista [...]". Segundo o mesmo autor, alguns dos principais motivos pela qual se estabelece uma visão de futuro são: controlar melhor o destino da empresa, questionar o estado atual confortável e promover um sonho em comum coordenando o trabalho em equipe.

A visão deve ter um Horizonte Temporal definido, em que a organização se propõe a finalizar a implementação das estratégias organizacionais estabelecidas no PE (PEREIRA, 2010).

2.2.2.2 Valores

Valores são preceitos arraigados que tem influência sobre a vida das pessoas e delimita suas ações. Os valores direcionam o processo decisório e o comportamento utilizado pela organização para o cumprimento da sua Missão e busca da sua Visão (MULLER, 2003).

Para Oliveira (2014, p.49) valores "representam o conjunto dos seus princípios e crenças fundamentais, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões".

Pereira (2010) alega que valores são elementos nos quais os membros acreditam fielmente, sendo os seus norteadores de comportamento responsáveis por comunicar a todos da organização o que é certo e o que é errado.

Oliveira (2010) afirma que a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma empresa têm elevada influência na qualidade e no desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

2.2.2.3 Análise do Ambiente Externo e Interno

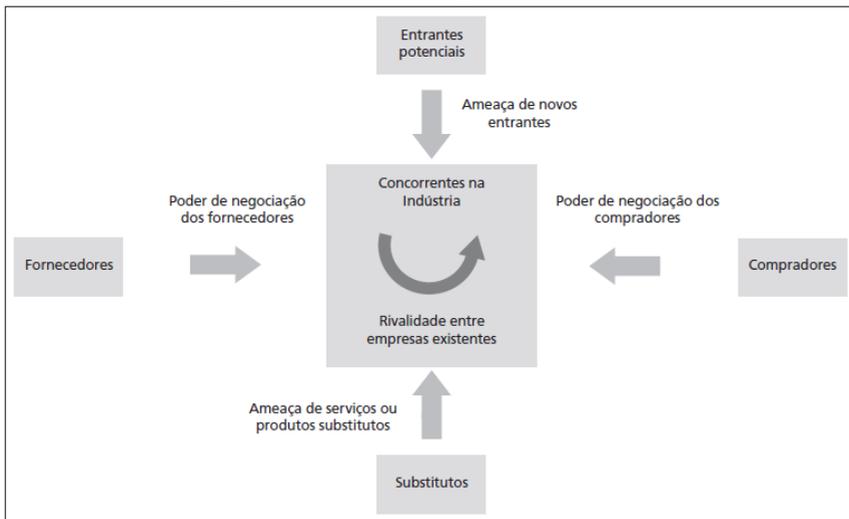
De acordo com Oliveira (2010) a análise do ambiente externo visa entender a relação existente entre a empresa e seu ambiente no que diz respeito a ameaças e oportunidades. O autor também afirma que "[...] as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem

como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas." (OLIVEIRA, 2010, p.71).

Para utilizar essa análise eficazmente é necessário que o gestor conheça sobre as mudanças que estão acontecendo no mercado competitivo. Devem ser considerados o mercado nacional, regional e internacional; tecnologia; consumidores; fornecedores; economia; socioeconômica; cultura; aspectos políticos e concorrência (FERREIRA et al., 2005).

De acordo com Müller (2003, p.56) para a análise do ambiente externo tem-se a contribuição do modelo de Porter (1997), onde são analisadas cinco forças que exercem influência sobre a empresa. O modelo foi introduzido pela primeira vez no seu livro "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*" (PORTER, 1985). A Figura 3 ilustra as cinco forças de Porter.

Figura 3 - As cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1992, p.4)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) resumem as cinco forças de Porter da seguinte forma:

- Ameaça de Novos Entrantes: As empresas ganham acesso a uma indústria ao superarem certas "barreiras à entrada" tais como economias de escala, requisitos básicos de capital, e lealdade dos clientes às marcas estabelecidas.

- Poder de Barganha dos Fornecedores: Os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, o que gera uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem pende para o lado que tem mais opções assim como menos a perder com o término da relação.
- Poder de Barganha dos Clientes: Os clientes desejam que os preços baixem ou que a qualidade suba. A viabilidade dessas ações depende do quanto os clientes compram, do quanto estão bem informados e da sua disposição para experimentar alternativas.
- Ameaça de Produtos Substitutos: Os produtos substitutos podem vir de outros segmentos de indústria e de inovações no mercado, desde que supram a necessidade do cliente vinculada àquele produto.
- Rivalidade entre Concorrentes: As empresas buscam conseguir posições rivalizando entre si. Elas podem abertamente atacar umas às outras ou formar alianças quando ameaçadas por produtos substitutos por exemplo.

David Fred e David Forest (2017) afirmam que o poder de barganha dos clientes é alto quando eles podem mudar de forma barata para marcas concorrentes, se são particularmente importantes para o vendedor e se os vendedores estão enfrentando dificuldades devido à queda na demanda de consumidores.

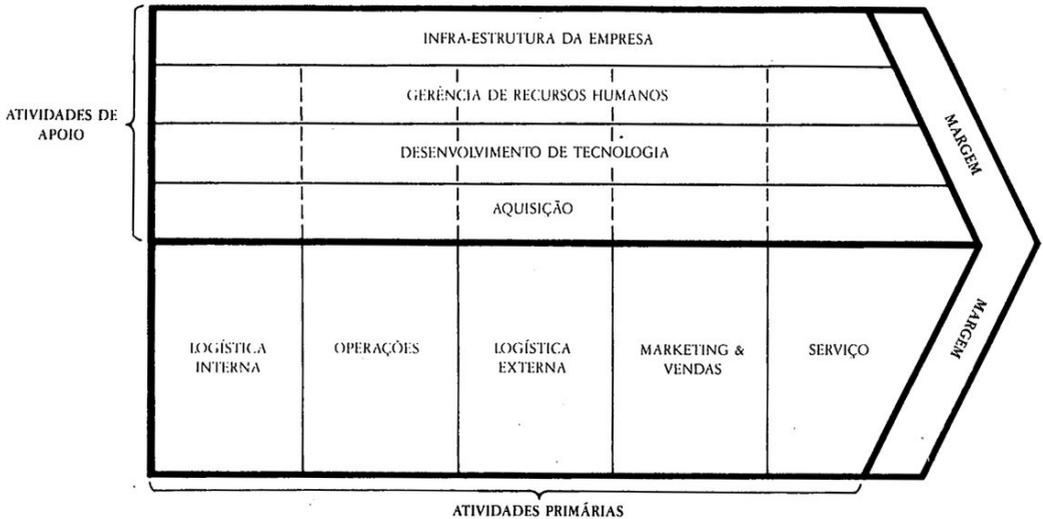
Entender as peculiaridades de cada uma dessas forças fundamenta a posição estratégica tomadas pela organização. Por exemplo, se o poder de barganha for muito alto, a empresa pode optar por fornecer a si mesma (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Quanto a Análise do Ambiente Interno Oliveira (2010, p.81) afirma que "tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa[...]". Para definir os pontos fracos e fortes da organização, o autor afirma que devem ser analisadas suas funções administrativas como também a empresa como um todo, considerando-a como um sistema.

Para avaliar como as atividades de uma organização se comportam e como elas interagem entre si, pode-se adotar a Cadeia de Valores, conforme Figura 4, como instrumento para essa avaliação (VARGAS et al., 2013). A cadeia de valor decompõe as atividades de

uma empresa em termos de relevância estratégica, sendo composta por atividades de valor e margem (PORTER, 1998).

Figura 4 - Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Adaptado de Porter (1998, p.37)

Kotler e Keller (2012) afirmam que Michael Porter propôs essa ferramenta como forma de identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o cliente. Em termos competitivos, valor é a quantidade de dinheiro que o comprador está disposto a pagar pelo que a empresa oferece a ele (PORTER, 1998).

Porter (1998) classifica as Atividades de Valor da seguinte forma:

- Atividades Primárias: São as atividades envolvidas na criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador bem como a assistência pós-venda. Elas podem ser divididas em Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas e Serviço
- Atividades Suporte: Dão suporte às atividades primárias como também umas às outras, por meio do fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos, e outras funções.

Segundo Vargas et al. (2013) os elos da Cadeia de Valores podem resultar em vantagens competitivas quando houver otimização e

coordenação dessas atividades. O mesmo autor afirma que o mapeamento da cadeia de valores desempenha um papel importante no processo de planejar estrategicamente, que compreende identificar, explorar e aplicar as forças e possíveis vantagens competitivas da organização frente ao mercado.

David Fred e David Forest (2017) alegam que todas as empresas de um determinado setor têm uma cadeia de valor semelhante, que inclui atividades como obter matérias-primas, projetar produtos, construir instalações de fabricação, desenvolver acordos de cooperação e fornecer atendimento ao cliente.

Começando com a cadeia de valor genérica, atividades de valor individuais da organização vão sendo identificadas. Funções amplas como manufatura e marketing devem ser subdivididas em atividades mais específicas. A cadeia de valor consiste em um conjunto de atividades interdependentes. Frequentemente as organizações conseguem vantagem competitiva através da ligação dessas atividades. (PORTER, 1998).

Pereira (2010) afirma que "a parte mais importante da Análise Externa e Interna é a junção das duas". Essa forma de análise é denominada Matriz *SWOT* que leva em consideração quatro critérios: Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças.

Segundo Kotler e Keller (2012) a análise *SWOT* trata-se de um meio de monitorar os ambientes externos e internos, sendo o ambiente externo representado pelas oportunidades e ameaças e o ambiente interno pelas forças e fraquezas.

Thompson e Martin (2005) afirmam que todos os recursos de uma organização podem ser utilizados estrategicamente. Dessa forma devemos analisar o quanto esses recursos se comportam como forças ou fraquezas para a organização.

Forças e fraquezas internas correspondem às atividades de uma organização que são executadas especialmente bem ou mal. Elas surgem da gestão, marketing, financeiro e produção de uma organização (DAVID Fred; DAVID Forest, 2017)

Ameaças e oportunidades são fatores que não podem ser controlados pela empresa. Ameaças são atividades que podem levar a empresa à redução de receita e até mesmo sua dissolvência, estando ligadas a concorrentes e a novos cenários. Oportunidades são fatores mais positivos vinculados aos serviços ou produtos da organização frente ao mercado em que está inserida (MARTINS, 2007).

Ao fim da análise externa e interna a organização deve localizar os elementos listados individualmente e posicioná-los na matriz *SWOT*

(PEREIRA, 2010). Os resultados da análise *SWOT* são decisões sobre oportunidades que serão perseguidas, ameaças que serão combatidas e fraquezas organizacionais que serão sanadas. (ANSOFF et. al. 2019).

2.2.3 Missão da Empresa

Müller (2003) define missão organizacional como o motivo que justifica a existência da organização, estabelecendo uma ideia clara de qual é a finalidade da empresa. Oliveira (2014, p.48) enfatiza essa ideia dizendo que missão "é a razão de ser da empresa e explicita o campo dentro do qual a empresa já atua ou pretende avaliar sua futura atuação, alocando seus negócios, produto e serviços". Kotler e Keller (2012, p.40) afirmam que "uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade".

Para Pereira (2010) todos os envolvidos no planejamento estratégico devem discutir e chegar a um consenso sobre qual é a Missão da organização, colocando os resultados da discussão em um cartaz bem grande na sala de reunião em questão.

Segundo Oliveira (2010) nessa etapa do planejamento estratégico também tem-se que considerar a postura estratégica da empresa que consiste na maneira mais apropriada para atingir seus propósitos dentro da missão. Nesse contexto esse mesmo autor insere a ideia da relação de produtos e mercados, apresentando a matriz produto *versus* mercados, proposta por Ansoff (1977), conforme Figura 5.

Figura 5 - Matriz Produtos versus Mercados

Produto Mercado	Atual	Novo
Atual	II Penetração de Mercado	I Desenvolvimento de Produto
Novo	III Desenvolvimento de Mercado	IV Diversificação

Fonte: Ansoff (1977, p.42)

Kotler (2000) define as quatro possibilidades estratégicas da Matriz da seguinte forma:

- Estratégia de penetração de mercado: a empresa considera primeiro se poderia ganhar mais participação de mercado com seus produtos atuais nos mercados atuais, incentivando os clientes atuais a comprar mais, atraindo os clientes dos concorrentes ou convencendo os não usuários a começarem a comprar seus produtos.
- Estratégia de desenvolvimento de mercado: a organização considera se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais.
- Produtos novos para mercados existentes atualmente: a empresa avalia se pode desenvolver novos produtos para seus mercados atuais.
- Estratégia de diversificação: a organização analisa as oportunidades de desenvolvimento de novos produtos para novos mercados.

O posicionamento estratégico do produto frente ao mercado visa proporcionar à empresa vantagem competitiva. Tendo em vista alcançar essa vantagem competitiva, há organizações que optam em investir, por exemplo, na estratégia de penetração de mercado. Dessa forma, suas ações acabam sendo voltadas a aumentar economia de escala e reduzir custos (BRONZERI; BULGACOV, 2014).

2.2.4 Instrumentos prescritivos e quantitativos

Oliveira (2010) afirma que nessa fase deve-se estabelecer aonde se quer chegar e como chegar. Para tanto, o autor divide essa fase em instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos, os quais devem ser interligados a fim de responder esses questionamentos.

2.2.4.1 Instrumentos Prescritivos

Oliveira (2014, p.53) afirma que "objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar". O objetivo é o status desejado pela empresa, se decompondo em metas e etapas mensais, semestrais e anuais (OLIVEIRA, 2010). Os objetivos são estabelecidos a partir das análises das fases anteriores do planejamento estratégico, levando em consideração a realidade atual da empresa (BENICA; POLIDORIO, 2017). Os objetivos são o fim desejado pela organização, orientando seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente externo e interno (CHIAVENATO, 1999)

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268) afirmam que objetivos são “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”. Os objetivos estratégicos convertem a visão e a missão em pontos intrínsecos de desempenho, fazendo com que a empresa foque em resultados. (SERRA et al., 2015).

Chiavenato (2004) alega que há uma hierarquia de objetivos em cada empresa e cada objetivo é definido levando em consideração objetivos mais amplos. Como a empresa precisa satisfazer muitos requisitos e exigências internas e externas, a organização busca sempre atingir vários objetivos. Oliveira (2010) afirma que os objetivos devem ser motivacionais, quantitativos, realistas, claros e comunicados a todos os envolvidos em sua realização.

Para Oliveira (2010) os objetivos podem ser definidos através do cruzamento de fatores externos e internos da empresa. Nesse caso, é necessário que a etapa de diagnóstico estratégico seja bem executada, a fim de fazer um bom levantamento desses fatores.

Inicialmente os objetivos podem ser definidos de forma qualitativa mas posteriormente devem ser consolidados de forma quantitativa. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das ferramentas que pode ser utilizada para fazer essa quantificação (OLIVEIRA, 2010).

O Balanced Scorecard foi desenvolvido com a finalidade de trazer novas medidas de desempenho que não fossem baseadas apenas em parâmetros financeiros. (DAVID Fred; DAVID Forest, 2017). A ferramenta foi consolidada por Kaplan e Norton através do livro “*The Balanced Scorecard: measures that drive performance*” (KAPLAN; NORTON, 1992). Em sua versão mais recente (KAPLAN; NORTON, 1996), estes autores estruturam o BSC em quatro perspectivas:

- Financeira: objetivos financeiros estão normalmente relacionados a rentabilidade, por exemplo, receita operacional e retorno sobre capital investido. Outras alternativas de objetivos são o rápido crescimento nas vendas e a geração de fluxo de caixa.
- Clientes: As principais medidas de resultado incluem satisfação do cliente, fidelização de clientes e aquisição de novos clientes. Também pode incluir medidas específicas do segmento como por exemplo, pontualidade das entregas.
- Processos Internos: identifica-se quais são os processos internos críticos da organização, nos quais a mesma deve

se destacar. Deve-se focar nos processos que terão maior impacto na satisfação do cliente e no alcance dos objetivos financeiros da organização.

- **Aprendizado e Crescimento:** identifica a infraestrutura que a organização deve criar para alcançar crescimento e melhoria no longo prazo. Aprendizado e crescimento tem origem em 3 fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

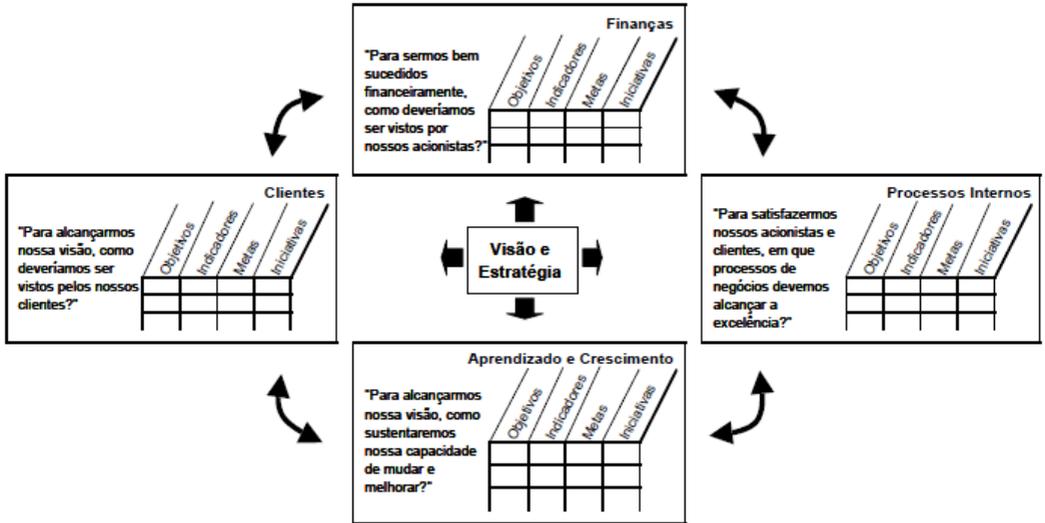
Em um espectro mais abrangente, os objetivos estratégicos que dizem respeito à perspectiva 'Aprendizado e Crescimento' são selecionados considerando recursos humanos, habilidades da equipe, conhecimento, tecnologia e cultura organizacional (FOOLADVAND; YARMOHAMMADIAN; SHAHTALEBI, 2014).

Um *Balanced Scorecard* deve possuir os seguintes componentes (KAPLAN; NORTON, 1997):

- **Objetivos estratégicos:** consiste na tradução da visão de futuro em objetivos organizados.
- **Indicadores:** são utilizados para mensurar o sucesso de cada objetivo.
- **Meta:** corresponde ao nível de desempenho esperado por cada indicador.
- **Iniciativas:** São projetos criados a fim de alcançar as metas estabelecidas.

Aplicando-se a metodologia de Planejamento Estratégico de Oliveira (2010) as iniciativas se traduzem nos projetos, que serão discutidos mais a fundo no tópico "Projetos e a interligação entre instrumento prescritivo e instrumento quantitativo".

O BSC traduz a missão, visão e a estratégia da empresa em objetivos e métricas tangíveis. A ferramenta é utilizada para gerenciar a estratégia da organização no longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1996). A estrutura do *Balanced Scorecard* encontra-se na Figura 6.

Figura 6 - Estrutura do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

O sucesso do BSC como um sistema de gerenciamento estratégico é uma função de sua capacidade de identificar os determinantes ou objetivos secundários de um plano que contribui para uma implementação bem-sucedida. (RASOOLIMANESH et al., 2015)

Quanto a metodologia BSC, Oliveira (2010, p.158) afirma que seu desenvolvimento "deve ser de *cima para baixo* na organização, mas chegando até os níveis inferiores, pois as medidas finais dependerão - e muito - das atividades operacionais da empresa".

As medidas do *Balanced Scorecard* devem ser acompanhadas mensalmente, verificando-se se as metas estão sendo alcançadas (SOARES, 2001). O BSC também opera como ferramenta administrativa, organizando os objetivos da empresa e garantindo que eles sejam realizados de forma harmônica, sem prejudicar ou anular um ao outro (CHIAVENATO, 2005)

2.2.4.2 Instrumentos Quantitativos

Também descrito como planejamento orçamentário, os instrumentos quantitativos determinam as expectativas de retorno no

que diz respeito as metas e objetivos da organização, interligando o planejamento estratégico com o operacional (BENICA; POLIDORIO, 2017). Oliveira (2010, p.54) afirma que "nessa etapa, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos (...)."

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras associadas à estrutura organizacional da empresa. (RIZZATTI JÚNIOR; RIZZATTI, 2011). Planejamentos operacionais como fluxo de caixa projetado e balanço projetado podem ser desenvolvidos nesse momento (OLIVEIRA, 2010).

2.2.4.3 Projetos e a interligação entre instrumento prescritivo e instrumento quantitativo

Os projetos são os responsáveis pela interligação do instrumento prescritivo e o quantitativo. É através dos projetos que alocam-se os recursos ao longo do tempo, ajustando-os ao planejamento orçamentário. (OLIVEIRA, 2010)

Vargas (2003, p.8) define projeto como "um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo [...]". No caso do planejamento estratégico, os projetos se destinam a atingir os objetivos estratégicos.

Nesse contexto, Pereira (2010) descreve projetos como "Ações estratégicas". O autor afirma que cada ação estratégica deve ter um responsável, uma data de início e de término, delimitação dos recursos financeiros necessários (quando possível) e algum indicador de desempenho vinculado a ação.

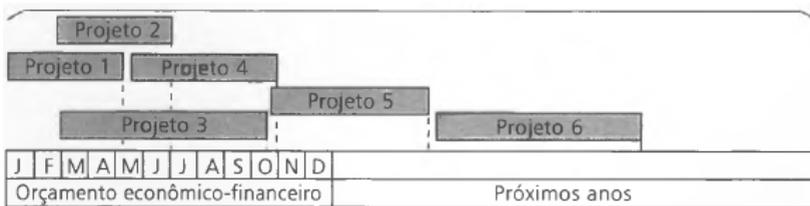
Todos os colaboradores da organização devem participar da implementação das estratégias, mostrando comprometimento com os projetos propostos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009)

Conforme Oliveira (2010) "os projetos devem ser distribuídos ao longo do tempo, tendo em vista as prioridades dos resultados esperados e os níveis de recursos alocados para seu desenvolvimento". Os projetos servem para acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica e tem como objetivos conscientizar e treinar pessoas, estabelecer com clareza novos padrões definidos através de documentação e definir a responsabilidade dos envolvidos no processo (LOBATO, 2006).

Almeida (2001, p.39) acrescenta que "é necessário que se estabeleça um cronograma, no qual as datas estabelecidas servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas". A

interligação do instrumento prescritivo e quantitativo é representado pela Figura 7.

Figura 7 - Interligação do instrumento prescritivo e quantitativo



Fonte: Oliveira (2010)

Oliveira (2010) afirma que para o estabelecimento de um projeto deve-se indicar:

- As datas previstas e reais de início e término;
- Os recursos necessários e suas principais fontes;
- O resultado final esperado.

2.2.5 Controle e avaliação

Benica e Polidorio (2017) afirmam que "o Controle é uma ação necessária para garantir que os objetivos estejam sendo realizados, considerando os custos e benefícios." Os autores também dizem que é fundamental que seja realizado periodicamente para que seja possível corrigir eventuais problemas que podem acontecer nos planos de ação vinculados ao planejamento estratégico. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) reforçam essa ideia dizendo que o controle deve ser realizado de forma contínua, com a finalidade de verificar se as ações estão ocorrendo conforme o planejado. Caso contrário, deve-se realizar correções que intentem melhorar o aproveitamento dos recursos da empresa a fim de alcançar mais eficientemente os objetivos da mesma.

Mesmo as melhores estratégias tornam-se obsoletas à medida que os ambientes externos e internos da empresa mudam. Dessa forma, é essencial que se revise, avalie e controle a execução das estratégias. (DAVID, Fred; DAVID, Forest, 2017).

Quanto a frequência de realização do controle, Valadares (2002, p.109) aponta que "em cada mês, em sua primeira semana, acompanha-

se e avalia-se cada objetivo, cada meta, cada ação, em relação às suas situações até o último dia do mês anterior”.

Oliveira (2010) afirma que o controle e a avaliação do planejamento estratégico deve acontecer em quatro fases:

- Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação: esses padrões são derivados dos objetivos, metas e projetos. São a base para a comparação os resultados desejados.
- Medida dos desempenhos apresentados: a organização deve medir e avaliar o desempenho seguindo critérios de quantidade, qualidade e tempo.
- Comparação do realizado com o esperado: se essa comparação apresentar um desvio muito acentuado, o executivo deve identificar as causas, analisando-as e eliminando-as.
- Ação corretiva: medidas que são adotadas a fim de extinguir os desvios relevantes encontrados pelo executivo.

Oliveira (2010) também alega que, indiferentemente da metodologia escolhida para execução do controle e avaliação, o sistema deve:

- Estar focalizado em pontos críticos;
- Estar bem explicitado;
- Ser realista e operacionalizável;
- Apresentar custo de realização menor do que os benefícios que consegue proporcionar;
- Ser ágil e proporcionar medidas de correção de maneira rápida;
- Ter objetividade.

O controle e avaliação devem ser vistos como uma oportunidade de melhoria para a organização, para que assim a empresa possa competir melhor, fazendo com que todos da companhia tenham um melhor desempenho e compartilhem posteriormente do aumento de lucratividade da empresa (DAVID, Fred; DAVID, Forest, 2017)

Maximiano (2007) alega que o processo de controle deve conceber informações práticas que guiem os gestores a tomar as melhores decisões. Sendo assim, a etapa de controle consiste na comparação do desempenho da organização frente as metas que foram previamente estabelecidas, seguida de ações corretivas caso necessário.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para a elaboração do referencial teórico foi utilizada a pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (1991) é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet. Para Fonseca (2002) qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

O presente trabalho visa a elaboração de um Planejamento estratégico para a empresa de culinária oriental "I". Sendo assim, em termos de procedimentos técnicos, a pesquisa que mais se adequa a esse objetivo é a pesquisa-ação. Para que a metodologia de planejamento estratégico vista na revisão bibliográfica seja aplicada na empresa, é necessário que pesquisador e participante atuem no processo.

Segundo Gil (1991) na pesquisa-ação pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Para a aplicação da metodologia de planejamento estratégico descrita no referencial teórico deste trabalho, torna-se necessário esse envolvimento, sendo o pesquisador responsável por apresentar as técnicas e ferramentas que serão utilizadas para a elaboração do Planejamento Estratégico.

A pesquisa-ação pretende aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou nível de consciência das pessoas e grupos que participarem do processo, bem como, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas (THIOLLENT, 1985).

A pesquisa-ação se distingue claramente da pesquisa científica tradicional, principalmente porque ao mesmo tempo em que ela altera o que está sendo pesquisado, ela é limitada pelo contexto e pela ética da prática (TRIPP, 2005).

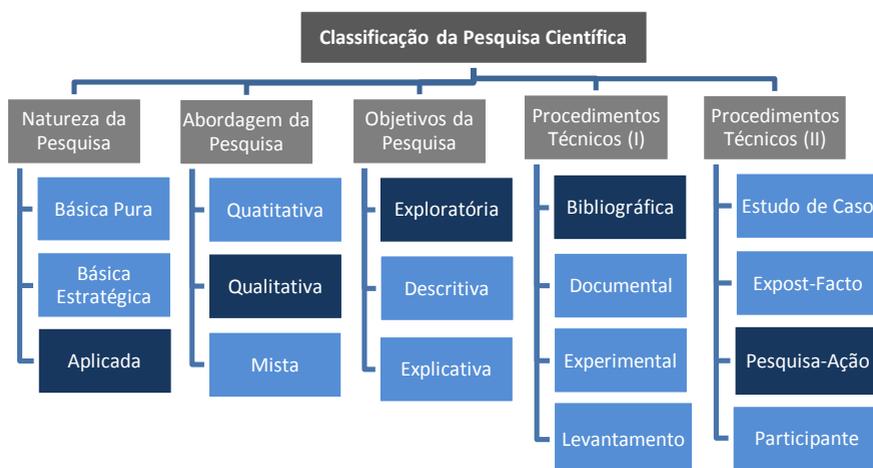
Quanto a natureza da pesquisa, pode ser classificada como aplicada por gerar conhecimentos que serão aplicados na prática, objetivando solucionar problemas específicos (GIL, 1994).

Do ponto de vista de objetivos da pesquisa, a mesma possui caráter de pesquisa exploratória, tendo em vista que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses (GIL, 1991).

Pode-se concluir, portanto, que na pesquisa-ação o pesquisador está disposto a solucionar um problema por meio de uma ação.

Como forma de abordagem do problema podemos caracterizar a pesquisa como qualitativa. Creswell (2007) afirma que na pesquisa quantitativa a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto, ou seja, o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar "como" ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Na abordagem dessa pesquisa não são considerados fatores estatísticos, estando o foco na qualidade das informações coletadas, não na quantidade. A Figura 8 ilustra a classificação da pesquisa científica utilizada nesse trabalho.

Figura 8 - Classificação da Pesquisa Científica



Fonte: Elaborado pela autora

O presente trabalho, quanto a procedimentos técnicos, caracteriza-se como uma pesquisa-ação, pelo pesquisador ter ido à empresa e se envolvido ativamente no desenvolvimento dos resultados do trabalho junto com os participantes da pesquisa; e como uma pesquisa bibliográfica por ter sido elaborado a partir de material já publicado. Quanto à natureza, pode ser classificada como aplicada por gerar conhecimentos para uso prático pela empresa a fim de solucionar problemas inerentes ao seu contexto e a sua realidade. Quanto aos objetivos pode ser classificada como uma pesquisa exploratória por conta da familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado. Quanto

à abordagem do problema a pesquisa tem caráter qualitativo, pois não são utilizados dados quantitativos para a sua execução e sim apenas dados qualitativos referentes às características da empresa relacionadas ao processo de Planejamento Estratégico.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA

O objeto de estudo desse trabalho é a micro empresa de *delivery* de culinária japonesa denominada como "I", localizada na cidade de Criciúma, no estado de Santa Catarina. A organização foi fundada em agosto de 2019 e tem como foco a comercialização de peças de sushis para entrega em domicílio (*delivery*).

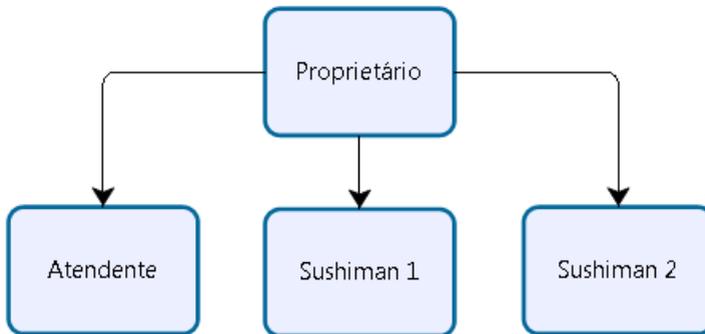
Seu público alvo consiste nos moradores da cidade de Criciúma, que possui a população estimada de 215.186 pessoas (IBGE, 2019). A empresa atende clientes de todas as classes visto que a mesma fornece opções de produto de alto e baixo custo.

O seu portfólio apresenta diversas opções vinculadas à culinária oriental, como *temakis*, *uramakis* e *hossomakis*. Entretanto, a maior parte das suas vendas vem dos '*combos*', que consistem em combinações de peças de sushis vendidas em conjunto, como um produto único. A venda de '*combos*' é uma prática muito comum entre os *deliverys* de sushi existentes. A diferenciação entre os *combos* surge a partir das diferentes combinações de peças de sushi dentro de um mesmo produto, produzindo dessa forma produtos únicos para o cliente.

Como forma de divulgação, a empresa utiliza a rede social online *Instagram*, onde realiza promoções diárias e divulga seus produtos. Além disso, a empresa investe em anúncios publicitários dentro da própria plataforma, denominados como *Facebook Ads*.

Sua estrutura física é composta por uma cozinha, onde são preparadas as peças de sushi, e uma recepção, onde são recebidos e embalados os pedidos. Atualmente a empresa possui quatro funcionários: o proprietário da empresa (que atua como gestor), um atendente e dois *sushimen*, conforme organograma apresentado na Figura 9. O sistema de entrega é terceirizado, o que acaba gerando um alto custo para a empresa por causa das altos preços cobrados por esses prestadores de serviço na região.

Figura 9 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o proprietário do negócio, o mercado de sushi na cidade Criciúma é caracterizado por ser voltado para a elite da cidade, apresentando alto preço e baixa acessibilidade ao público. Esse público em geral preza por qualidade no produto, variedade e qualidade no atendimento. Além disso, há poucas empresas na cidade que fornecem o serviço de *delivery* de sushi. Tendo esse cenário em vista, o proprietário enxergou uma oportunidade de entrar nesse mercado, buscando como diferencial competitivo inicial menor preço frente à concorrência.

4.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta e análise de dados foi usada como referência principal a metodologia de planejamento estratégico de Oliveira (2010).

Primeiramente definiu-se quem participaria do Planejamento Estratégico juntamente com o proprietário da organização. Como trata-se de uma micro empresa, todos os membros da organização foram convocados a participar. A equipe foi composta pelo gestor da empresa, pela atendente e por dois *sushimen*.

Foram planejadas e realizadas 4 reuniões com toda a equipe, cada reunião referente a cada uma das etapas do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. A metodologia de planejamento estratégico foi exposta para a equipe, em cada uma das reuniões, por meio de apresentação em *power point*. Os resultados das discussões

foram armazenados em uma planilha montada previamente pela autora do estudo, usando como base o referencial teórico previamente elaborado nessa monografia.

As reuniões foram realizadas presencialmente dentro da própria empresa, em horários fora do expediente de trabalho.

Na primeira reunião foi realizada uma apresentação de sensibilização para a equipe quanto ao que seria o planejamento estratégico e sua importância para a empresa, assim como orienta Pereira (2010). O autor afirma que o engajamento de todos é muito importante para o sucesso do PE.

Na mesma reunião, foi discutido mais especificamente sobre o tópico "diagnóstico estratégico". Esse tópico foi subdividido em: visão, valores e análise externa e interna. Para a definição da visão, assim como defende Oliveira (2010), foram apresentadas questões racionais e emocionais para a equipe:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para essa nova situação?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?

Os valores da empresa foram definidos a partir de questionamentos feitos à equipe, baseando-se na obra de Pereira (2010):

- O que a organização defende?
- Como a organização trata os funcionários e os clientes?
- Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

A análise externa foi feita a partir das cinco forças de Porter (1992), em que foram definidos com a equipe aspectos referentes aos cinco parâmetros abordados por essa metodologia: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, rivalidade entre concorrentes.

Para realização da análise interna foram identificadas as atividades-chaves da empresa, sendo estas posteriormente subdivididas em atividades mais específicas, assim como orienta Porter (1998), autor da ferramenta.

Para definição da matriz SWOT, assim como defendem Thompson e Martin (2005), foi realizada uma longa lista de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Na segunda reunião foi abordada a etapa referente a "missão da empresa" em que foram definidos a missão da empresa e a matriz produto *versus* mercados. Para definir a missão utilizou-se as diretrizes de Pereira (2010), que indicam que se mostre à equipe exemplos de

missão de outras organizações em tela. A partir disso, foram apresentadas perguntas para a equipe, como indica Oliveira (2010):

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- O que a empresa vende e pretende vender ao mercado?
- Quais as necessidades sociais que pretende atender?

Posteriormente foi preenchida a matriz produto *versus* mercado de Ansoff (1977), alocando aspectos referentes aos produtos da empresa em cada um dos quadrantes da matriz.

A terceira reunião tratou do tópico "instrumentos prescritivos e quantitativos" na qual foram discutidos os objetivos estratégicos da empresa, a forma de mensuração desses objetivos (usando o BSC) e os projetos estratégicos derivados desses objetivos.

Para definir os objetivos estratégicos primeiramente utilizou-se a interligação dos fatores do diagnóstico estratégico (internos e externos) assim como orienta Oliveira (2010). Kaplan e Norton alegam que os insumos do planejamento estratégico norteiam a definição dos objetivos e indicadores do BSC. Tendo isso em vista, esses objetivos foram posteriormente alocados em cada uma das perspectivas do BSC (Financeiro, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento).

A partir da definição desses objetivos, foram definidos indicadores que mensurassem cada um deles. As metas associadas à cada indicador e objetivo foram definidas utilizando como base toda a discussão estratégica das etapas anteriores do PE, considerando as expectativas, recursos e oportunidades de crescimento da empresa.

A partir da construção do quadro BSC foram discutidos quais iniciativas poderiam ser realizadas a fim de alcançar cada um dos objetivos e metas estabelecidos. Essas iniciativas se traduziram nos projetos, assim como descrito no referencial teórico. Assim como orienta Oliveira (2010) os projetos foram distribuídos ao longo do tempo, usando como critérios a prioridade e a capacidade (em termos de recurso e tempo) para realização de cada projeto.

Para realizar a interligação dos instrumentos prescritivos e quantitativos foi utilizado como base o planejamento orçamentário realizado pela empresa previamente. Desse planejamento separou-se uma parcela para investimento nos projetos estratégicos.

Para definição de cada projeto foi utilizado como base o formulário de Oliveira (2010). O formulário orienta que sejam estabelecidos data de início e fim, recursos necessários, resultado final

esperado e responsável por cada projeto, assim como exposto no referencial teórico.

Na quarta reunião foi realizada a etapa de "controle e avaliação", na qual foram discutidos como seriam realizados o controle e a avaliação do planejamento estratégico ao longo do tempo. Foi definido que seria feita uma reunião semanal com toda a equipe em que seriam discutidos o andamento dos projetos estratégicos e o andamento das metas relacionadas ao BSC, como indicado pela metodologia de Kaplan e Norton (1997). Foi definida também a realização de uma reunião mensal para verificar o atingimento das metas relacionadas ao BSC de cada mês.

4.3 RESULTADOS ATINGIDOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos com a execução desse trabalho, que consiste basicamente na elaboração da proposta de Planejamento Estratégico para a empresa.

4.3.1 Visão

Conforme citado anteriormente, a visão é o que a empresa almeja atingir no futuro. Dentro do panorama de 1 ano, a empresa pretende se tornar referência na cidade, abandonando o *status* de apenas uma nova empresa no ramo. Além disso, na interpretação dos membros da empresa, "transcender a realidade do mercado" consiste em trazer inovação no seu produto e nos seus processos, se diferenciando dos concorrentes. Na Figura 10 encontra-se a visão definida para a empresa.

Figura 10 - Visão da empresa



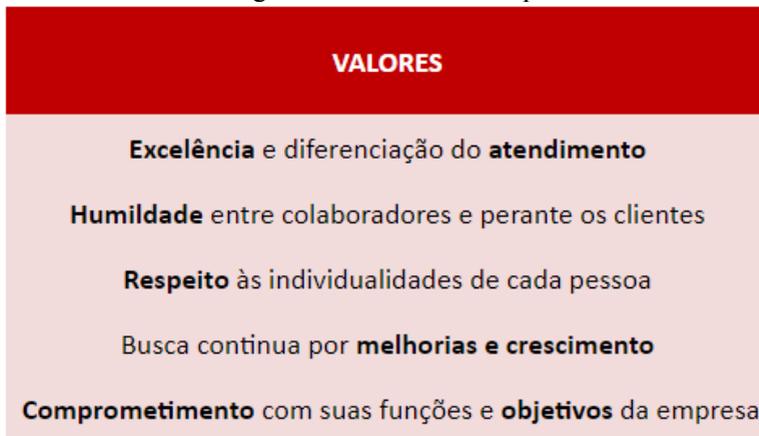
Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2 Valores

Os valores servem como conduta base para as ações de todos na empresa. Segundo os próprios participantes do Planejamento Estratégico, os valores refletem o que os mesmos acreditam e vivenciam no seu dia a dia. Preza-se por um atendimento realizado de forma pessoal ao invés de totalmente automatizado. O gestor do negócio trata os funcionários como seus iguais e os incentiva a se tratarem assim. Mesmo a equipe sendo muito diferente entre si, há um respeito mútuo quanto à individualidade de cada um.

Além disso, os funcionários estão constantemente buscando melhorias nos seus processos, almejando o crescimento do negócio e individual. Mesmo que alguns imprevistos como atrasos aconteçam, os membros acreditam que é importante que se tenha comprometimento com a empresa e seus objetivos. A equipe acredita que alcançar os objetivos da empresa permite o crescimento de todos. A Figura 11 explicita os valores definidos pela empresa.

Figura 11 - Valores da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.3 Análise do Ambiente Externo

Analisar o ambiente externo consiste em compreender como a empresa situa-se frente ao mercado em que está inserida. Para essa

finalidade foi realizada a análise das 5 forças de Porter, começando com a análise da rivalidade entre concorrentes.

A empresa possui ao todo 9 concorrentes que atuam no comércio de sushi. Entretanto, apenas 6 deles trabalham diretamente com *delivery*. Há um grande concorrente na região que, apesar de não trabalhar com *delivery*, trabalha com sushi *a la carte*, sendo uma ameaça por praticar um baixo preço.

Outro concorrente significativo do negócio possui chefes *sushimen* bem qualificados, resultando em uma alta qualidade no seu produto. Para combatê-lo, a empresa adotou iniciativas de padronização de processos, ficando esse fato mais explícito na definição de objetivos. O Quadro 2 ilustra a rivalidade entre concorrentes.

Quadro 2 - Rivalidade entre concorrentes

Rivalidade entre concorrentes
Um dos concorrentes possui 3 sedes, o que gera dinâmica de fornecimento de matéria prima e preço baixo
Outro concorrente possui mesmo foco estratégico, tendo bons chefes sushiman
Possui ao todo 6 concorrentes na cidades

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao poder de barganha dos fornecedores, listou-se as principais matérias primas utilizadas pela empresa. O sushi é um produto que utiliza muitas matérias primas de alto custo. Sendo assim, a negociação com os fornecedores, principalmente quanto ao preço do salmão, é essencial para a sustentabilidade do negócio. O Quadro 3 ilustra o poder de barganha dos fornecedores.

Quadro 3 - Poder de barganha dos fornecedores

Poder de barganha dos fornecedores
Salmão: Entregas em dias específicos o que inviabiliza um pouco a flexibilidade, 4 fornecedores mas praticam preços altos
Arroz: Vários fornecedores, preços intermediários
Gergilim: Poucos fornecedores, comprando em grande quantidade o preço diminui bastante
Cream Cheese e Alga: Vários fornecedores, preço negociável
Embalagem: Fornecimento escasso, tendo que ser trazida de fora da cidade

Fonte: Elaborado pela autora.

O sushi é reconhecido como um produto de alto status e de alta qualidade, sendo comprado em poucas ocasiões e em pequenas quantidades. Dessa forma, o cliente não possui muito poder de barganha na negociação por preço. O Quadro 4 elucida o poder de barganha dos clientes.

Quadro 4 - Poder de barganha dos clientes

Poder de barganha dos clientes
Os clientes não tem muito poder de barganha pela qualidade e valor agregado do produto. No ramo de alimentação por ter várias opções os clientes não costumam pedir desconto

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao levantar as barreiras de entrada de novos entrantes verificou-se aspectos importantes como, por exemplo, a negociação pelo preço do salmão, que é reconhecido como a matéria prima mais custosa do sushi. O constante investimento e fortalecimento da marca da empresa também foram identificados como uma ameaça à entrada de novas empresas. Além disso, o investimento na criação de *combos* de sushi únicos

possibilita a diferenciação de produto e a consequente diferenciação da marca. Os fatores relacionados à ameaça de novos entrantes encontram-se explicitados no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Ameaça de novos entrantes

Ameaça de novos entrantes
Negociação pelo preço do salmão é uma barreira
Conhecimento sobre sushi
Capital para investimento inicial é relativamente alto
Marca se tornando forte
Combos de sushi únicos

Fonte: Elaborado pela autora.

Os produtos substitutos que ameaçam a empresa são basicamente todos aqueles que são entregues via *delivery* e que suprem a necessidade relacionada à fome do cliente. A maior ameaça relacionada a esses produtos é o baixo preço se comparado ao preço do sushi.

Quadro 6 - Ameaça de produtos substitutos

Ameaça de produtos substitutos
Os produtos substitutos existentes são mais baratos que sushi: hambúrguerias, delivery de X salada, churrascaria, delivery de Pizza, delivery de saladas, comida chinesa

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.4 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno possui como finalidade entender como configura-se a empresa internamente. Para isso, foi realizada a Cadeia de Valor da empresa, adaptando o seu formato ao formato da Cadeia de Valor Genérica sugerida por Porter (1998). A cadeia de valor completa definida para a empresa encontra-se no Apêndice A. A seguir são apresentadas as duas subdivisões da cadeia de valores: as atividades suporte e as atividades primárias.

A identificação das atividades suporte auxiliou a equipe a enxergar atividades realizadas de forma esporádica, mas que possuem alta relevância para o funcionamento da empresa. Elas estão explicitadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Atividades Suporte

ATIVIDADES SUPORTE	Infraestrutura			
	Gestão da planilha financeira	Melhoria de Processos	Manutenção da infraestrutura	Gestão do Estoque
		Gestão de Processos		Gestão do Inventário
	Gestão de Recursos humanos			
	Pagamento dos funcionários		Pagamento dos funcionários terceirizados	Recrutamento
	Treinamento de Funcionários			
	Aquisições			
	Compra de matéria prima	Compra de embalagens		Negociação com fornecedores

Fonte: Elaborado pela autora.

As atividades primárias (Quadro 8) foram percebidas com mais facilidade pela equipe por serem ações realizadas com maior frequência. Na "logística de entrada" identificou-se atividades com frequência semanal em sua grande maioria. As atividades referentes a "Operações", "Logística de saída", "Marketing e Vendas" e "Serviços Pós-venda" apresentaram frequência de execução diária.

Quadro 8 - Atividades Primárias

	Logística de Entrada	Operações	Logística de saída	Marketing e Vendas	Serviços Pós-venda
ATIVIDADES PRIMÁRIAS	Recebimento de matéria prima	Limpeza e abertura do peixe	Atendimento do cliente e recebimento do pedido	Tirar fotos para mídias sociais	Colher feedbacks
	Inspeção da embalagem	Pré produção	Lançamento do pedido no sistema	Produção de textos para postagens	Reposts
	Inspeção da matéria prima	Produção	Passar pedido pra cozinha	Definir estratégia do dia	
	Levantamento de Estoque diário	Finalização	Colocar o pedido e os kits nas sacolas	Realização de postagens	
	Avaliação periódica dos equipamentos	Preparo dos Kits Embalagem	Escrever o nome do cliente na sacola e colar o adesivo	Patrocínio das postagens	
	Etiquetagem de matéria prima	Limpeza do ambiente de trabalho	Definir o entregador	Gestão das métricas de alcance	
			Entrega		
			Fechamento de Caixa		

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da identificação das atividades da empresa foi possível enxergar que atividades estariam deficientes em relação às outras. A equipe apontou as etapas de "Pré-produção" e "Produção" como não padronizadas e a etapa de "Atendimento do cliente e recebimento do pedido" como muito demorada.

Além disso, identificou-se a falta de algumas atividades suporte que deveriam ser realizadas, como por exemplo, a previsão de demanda e a própria reunião estratégica (que foi proposta para a empresa através da execução desse trabalho).

4.3.5 Matriz SWOT

A partir das análises externa e interna realizadas anteriormente, foi elaborada a matriz SWOT. O uso dessa ferramenta auxilia na identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e das suas oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas são identificadas como

fatores internos (Quadro 8) e as oportunidade e ameaças como fatores externos (Quadro 9).

Quanto às forças do negócio pode-se apontar primeiramente a grande experiência de um dos *sushimen* no ramo. Dessa forma, o mesmo conseguiu acumular ao longo dos anos uma vasta rede de contatos e aprendizados quanto a otimização de processos dentro da cozinha.

Além disso, a equipe apresenta uma forte cultura intrínseca de inovação o que permite que os processos nunca fiquem obsoletos. Dois dos membros possuem experiência com venda *outbound*, que consiste na venda realizada através do contato direto com o cliente. Essa experiência viabiliza o tratamento diferenciado do cliente através do atendimento, que é feito de forma personalizada, o que gera um forte laço da empresa com o cliente.

Outro fator relevante é quanto aos esforços da equipe na criação de uma marca única, o que acaba gerando também um engajamento maior por parte do cliente.

Apesar da empresa nunca ter realizado um planejamento estratégico, desde o início houve uma preocupação em criar planilhas de gestão gastronômica, gestão financeira, gestão de custos e gestão de marketing. Como o proprietário é engenheiro e a atendente tem experiência com gestão de custos, a gestão se mostra uma força para o negócio.

Outra força é a não dependência de plataformas digitais de entrega de comida, como a empresa *ifood*. Os clientes entram em contato através da plataforma gratuita denominada *Instagram*. Ao utilizar essas plataformas, o empresário acaba perdendo muito percentual de lucro, além de criar uma certa dependência das plataformas para comercialização dos seus produtos.

Como fraquezas da organização pode-se apontar primeiramente a grande dependência dos conhecimentos do *sushiman*. A empresa hoje provavelmente não conseguiria sobreviver se o *sushiman* sáísse do negócio. Mesmo o seu uso sendo benéfico, a alta dependência no *Instagram* acaba configurando-se como uma fraqueza. Caso essa rede social sáísse do ar a empresa sofreria grandes perdas pois a mesma não possui nenhuma outra forma de contato com o cliente.

A organização enfrenta hoje grandes problemas em termos de estruturação interna. Além de apresentar certa limitação de espaço físico, o mesmo é bem mal aproveitado. Caso a demanda aumente, a equipe não tem preparo para atender esse aumento, já apresentando na verdade, gargalos no atendimento e na logística de entrega.

Por fim, os conhecimentos muito variados dos membros acabam gerando perspectivas muito diferentes quanto ao negócio, trazendo divergências significativas para equipe. Os fatores internos da empresa encontram-se elucidados no Quadro 9.

Quadro 9 - Fatores Internos da empresa

Fatores Internos	
Forças	Fraquezas
Sushman: pessoa com contatos, bem relacionada, foca em resultado/produzividade, é versátil	Alta dependência no conhecimento do sushman
A equipe tem a cultura de inovação	Dependência do Instagram
Abrangência de área de atuação na cidade	Falta de preparo pra atender a alta demanda
Estabelecimento de uma <i>Brand</i> (marca)	Falta de estrutura interna
Engajamento dos clientes	Limitação do espaço físico
Não dependência de plataformas como "ifood", "meu barato"	Mal aproveitamento do espaço físico
Forte princípio de Gestão (Financeira, custo, gastronômica, marketing)	Gargalo no Atendimento e na Logística de entrega
Competência interdisciplinar da equipe	Terceirização da Logística de entrega
Experiência com venda outbound da equipe	Divergências entre a equipe

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi identificada uma grande lista de oportunidades, tendo como destaque o "aumento de produtividade arrumando os processos falhos" pois os processos internos são um grande problema da empresa hoje.

A equipe identificou por meio de depoimentos dos próprios *sushimen* que a evasão desse tipo de funcionário das empresas da região é muito comum. Visualizou-se portanto, o investimento na retenção de *sushman* como uma oportunidade para a empresa.

Quanto às ameaças, a equipe destacou como seu maior receio a concorrência copiar suas ideias inovadoras e iniciativas estratégicas, pois já observaram que isso começou a acontecer. Além disso, a volatilidade do preço dos insumos é ameaçador para o negócio pois a

maior parte dos custos vem das matérias-primas. Com expectativas para o crescimento do negócio, a escassez de mão de obra qualificada se torna uma ameaça. Dessa forma, torna-se ainda mais primordial o investimento em processualização e padronização das atividades da empresa, visando o posterior treinamento dos novos funcionários. Os fatores externos da empresa encontram-se no Quadro 10

Quadro 10 - Fatores Externos da empresa

Fatores Externos	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ser uma marca grande e de referência	Volatilidade do preços dos insumos
Concorrência não visar o crescimento acelerado do negócio	Outros deliverys de sushi abrirem na região
Expansão para mercados, talvez buffet livre e a la carte	Concorrentes copiarem ideias inovadoras implementadas internamente
Público alvo diversificado (classes baixa, média e alta)	Concorrência copiar as iniciativas estratégias no negócio
Contato com donos de mercados locais	Falta de pessoal capacitado para posterior contratação
Contatos com empresários de Florianópolis do ramo	
Investir mais em marketing de conteúdo	
Investir em retenção de sushimans pois a evasão desse tipo de funcionário nos concorrentes é comum	
Aumentar a produtividade arrumando os processos falhos	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.6 Missão

A Missão determina qual é a razão de existir da organização. Para a equipe, a empresa tem como fundamento a disseminação da culinária japonesa para os mais diversos tipos de clientes possíveis, fazendo com que os mesmos possam experimentar sensações únicas. E isso só é

possível por meio de um produto e atendimento de qualidade. A Figura 12 mostra a Missão definida pela empresa.

Figura 12 - Missão da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.7 Matriz Produto *versus* Mercado

A matriz produto *versus* mercado consiste em ponderar o posicionamento dos produtos da empresa frente aos mercados em que ela possa atuar.

Os produtos referentes a “penetração de mercado” consistiram nas peças de sushi já produzidas pela empresa e pelos seus concorrentes, não apresentando nenhuma diferenciação. Quanto ao desenvolvimento de produtos, enxergou-se como oportunidade o desenvolvimento de novos tipos de sushis e de novos *combos*. Quanto ao desenvolvimento de mercado percebeu-se que os clientes, por estarem acostumados com a compra de sushi por buffet, desconhecem o nome das peças de sushi. Esse fato dificulta a venda de alguns *combos* pois os clientes não compreendem quais são as peças que estão sendo vendidas dentro desses *combos*. Dessa forma, a equipe entendeu que “criar iniciativas que faça o cliente conhecer cada peça de sushi” poderia auxiliar nesse problema, explorando o mercado das pessoas que não compram os *combos* por não conhecerem as peças.

Para expansão futura da empresa, concluiu-se que seria importante estruturar um processo de análise da concorrência de outras cidades a fim de inserir-se nesses mercados.

A equipe julgou a venda do *lamen* (alimento japonês composto por macarrão) como alternativa para atingir a diversificação, já que esse produto não é comercializado na cidade. Além disso, um dos *sushimen* realizou um curso específico de produção de *lamen*, já possuindo, portanto, a habilidade necessária para a concepção do produto.

Entretanto, as alternativas referentes a "desenvolvimento de mercado" e "diversificação" não foram planejadas para serem colocadas

em prática no panorama do planejamento estratégico de 1 ano, na qual foi a proposta desse trabalho. Esses insumos ficaram, portanto, armazenados para uma possível revisão estratégica da empresa.

As iniciativas referentes à "penetração de mercado" e ao "desenvolvimento de mercado" foram consideradas na definição de projetos da empresa, a partir do projeto de "reformulação do cardápio", que será explicado mais a fundo no tópico 4.3.10. O Quadro 10 explicita a Matriz Produtos *versus* Mercados da empresa.

Quadro 11 - Matriz Produtos *versus* Mercados da empresa

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
M E R C A D O S	Existentes	PENETRAÇÃO DE MERCADO Peças de sushis comuns aos concorrentes	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS - Novos tipos de sushis - Novos combos de sushi
	Novos	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO - Criar iniciativas que faça o cliente conhecer cada peça de sushi - Estruturar processo de análise de concorrência de outras cidades	DIVERSIFICAÇÃO Lamen

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.8 Estabelecimento de Objetivos

Os objetivos estratégicos são os responsáveis por dar o direcionamento para a empresa. Para estabelecê-los foi feito o cruzamento dos fatores internos e externos, assim como indica Oliveira (2010), e também levado em consideração as quatro perspectivas do BSC, trazidas por Kaplan e Norton (1996): Finanças, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

A partir da experiência da equipe com venda *outbound*, das oportunidades de expansão do negócio para mercados e do contato com donos de mercados locais, foram definidos os objetivos estratégicos vinculados ao aumento de receita e aumento de lucratividade.

Tendo em vista a ameaça dos concorrentes à sobrevivência do negócio, o forte princípio de gestão da equipe foi visto como uma força

a ser explorada a fim de garantir a sustentabilidade do negócio. A gestão dos recursos do negócio garante que, por exemplo, os custos não extrapolem os lucros.

O engajamento dos clientes através das redes sociais frente a ameaça da concorrência em copiar iniciativas estratégicas, traz em evidência a necessidade da busca pela fidelização do cliente.

Os investimentos já realizados pela empresa em estabelecer uma marca, juntamente com a dependência do *Instagram* foram cruzados com a oportunidade de ser uma marca grande e de referência. Salienta-se o fato de não existir nenhuma marca grande nesse mercado. Esse cruzamento deu origem aos objetivos de busca de satisfação do cliente e melhoria da percepção do cliente quanto a marca.

Como já citado anteriormente, a empresa possui bastantes problemas relacionados aos processos internos. Da mesma forma que isso é visto como uma falha, também é visto como uma oportunidade de melhoria. Dessa forma, a oportunidade de aumentar a produtividade arrumando os processos falhos foi cruzada com uma série de problemas estruturais internos, dando origem aos objetivos: aumento de produtividade global, diminuição do tempo médio de entrega, padronização da qualidade do sushi, eficácia no atendimento, assertividade nos pedidos, realização da previsão de demanda, zerar os atrasos de pedidos.

A oportunidade de investimento na retenção de *sushiman* foi cruzada com a fraqueza das divergências entre a equipe, dando origem aos seguintes objetivos estratégicos: integração da equipe e acompanhamento individual de cada membro por parte do gestor da empresa.

O Quadro 12 explicita a interligação dos fatores internos e externos que geraram os objetivos estratégicos da empresa.

Quadro 12 - Objetivo Estratégicos da Empresa

Objetivos Estratégicos		
FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS	OBJETIVOS
Experiência com venda outbound da equipe	Expansão para mercados, talvez buffet livre e a la carte	Aumentar a receita
	Criar iniciativas que faça o cliente conhecer cada peça de sushi	Aumentar a lucratividade
Forte principio de Gestão	Público alvo diversificado (classes baixa, média e alta)	Garantir a sustentabilidade do negócio
Engajamento dos clientes	Concorrência copiar as iniciativas estratégias no negócio	Fidelização dos clientes
Estabelecimento de uma <i>Brand</i> (marca)	Ser uma marca grande e de referência	Satisfação do Cliente
Dependência do Instagram		Melhorar percepção do cliente quanto a marca
Mal aproveitamento do espaço físico	Aumentar a produtividade arrumando os processos falhos	Aumento de produtividade global
Falta de estrutura interna		Diminuir o tempo médio de entrega
Alta dependência no conhecimento do sushiman		Padronização da qualidade do sushi
Falta de preparo pra atender a alta demanda		Eficácia no atendimento
Falta de estrutura interna		Acertividade nos pedidos
Gargalo no Atendimento e na Logística de entrega		Realização da previsão de demanda
		Zerar os atrasos de pedidos
Divergências entre a equipe	Investir em retenção de sushimans pois a evasão desse tipo de funcionário nos concorrentes é comum	Integração da equipe
		Acompanhar individualmente a equipe

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.9 Quantificação dos Objetivos

A quantificação dos objetivos é essencial para mensurar se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos. Para essa finalidade foi utilizada a metodologia BSC. Os objetivos definidos na etapa anterior foram alocados na tabela, na sua devida perspectiva estratégica. Posteriormente foram definidos os indicadores, responsáveis por definir o parâmetro de medição de cada objetivo. Buscou-se estabelecer indicadores de fácil medição, sendo que alguns deles a empresa já mensurava, mas informalmente.

O primeiro indicador da perspectiva "Finanças" foi o faturamento, sendo os outros dois o lucro e a margem de contribuição, ambos em termos de porcentagem. As estimativas de valores e de porcentagens foram feitas utilizando-se a planilha financeira da empresa, considerando também o crescimento que a mesma almejava conseguir após a implementação do PE.

Quanto aos indicadores da perspectiva "Clientes" decidiu-se avaliar a fidelização dos clientes por meio da porcentagem de recompras e a satisfação do cliente por meio do número de feedbacks negativos recebidos por meio de mensagens. Como melhora da percepção do cliente quanto à marca, a equipe decidiu que deveria focar nas avaliações da empresa no site *Google*, para assim fugir da alta dependência no *Instagram* como ferramenta de marketing. Dessa forma, estabeleceu-se uma meta de nota e uma meta de número de avaliações na plataforma.

Houve muitos objetivos e indicadores vinculados a "Processos Internos". Como destaque vale ressaltar o indicador "número de reclamações quanto a qualidade do arroz" escolhido para mensurar o objetivo de padronização da qualidade do sushi. Esse indicador foi escolhido pois as reclamações mais preocupantes eram referentes a qualidade do arroz. Além disso, o processo referente a sua fabricação foi apontado como um dos que mais apresentava problemas.

Os objetivos e os indicadores da perspectiva "Aprendizado e Crescimento" tiveram enfoque nas pessoas da organização e seus relacionamentos. Para o objetivo de "integração da equipe" foi definido o indicador "número de confraternizações anuais" vinculando-se, de forma subentendida, essas confraternizações ao atingimento das metas da empresa. Para o objetivo "acompanhar individualmente a equipe" foi estabelecido o indicador de número de acompanhamentos anuais. Considerando que a empresa ainda não tem formulado como esse

acompanhamento será feito, foi elaborado um indicador bem genérico para pelo menos garantir que esses acompanhamentos ocorram. O Quadro 13 mostra o BSC elaborado para a empresa.

Quadro 13 - Quadro BSC da empresa

BSC			
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INDICADOR DO OBJETIVO	META ANUAL
FINANÇAS	Aumentar a receita	faturamento (Receita Bruta)	x
	Aumentar a lucratividade	lucro (% faturamento)	x
	Garantir a sustentabilidade do negócio	margem de contribuição (%)	x%
CLIENTES	Fidelização dos clientes	% de recompras (n cliente que recompraram/n de clientes da base)	x%
	Satisfação do Cliente	número de feedbacks negativos	x
	Melhorar percepção do cliente quanto a marca	meta de avaliação do google	x
		número de avaliações acumuladas	x
PROCESSOS INTERNOS	Aumento de produtividade global	número de pedidos atendidos	x
	Diminuir o tempo médio de entrega	tempo médio de entrega (min)	x
	Padronização da qualidade do sushi	número de reclamações quanto a qualidade do arroz	x
	Eficácia no atendimento	número de pedidos não passados para a cozinha	x%
	Acertividade nos pedidos	número de pedidos que retornaram para cozinha	x%
	Realização da previsão de demanda	número de previsões passadas pra cozinha	x
	Zerar os atrasos de pedidos	proporção (%) de atrasos de pedidos	x%
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Integração da equipe	número de confraternizações anuais	x
	Acompanhar individualmente a equipe	número de acompanhamentos anuais	x

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados referentes às metas foram omitidos a fim de não expor os números da empresa. Também foram elaboradas metas referentes a cada mês dentro da perspectiva de visão de um ano, considerando um cenário de crescimento da empresa. Entretanto, os dados não foram colocados na monografia pelo mesmo motivo citado anteriormente

4.3.10 Projetos

Os projetos estratégicos foram derivados dos objetivos definidos pela empresa na construção do BSC, como apresentado no Quadro 13. Os projetos foram divididos conforme a perspectiva estratégica na qual estavam envolvidos. Foram definidos 18 projetos no total. Serão descritos a seguir os projetos relativos às "Finanças", aos "Clientes" e aos "Processos Internos". Os demais projetos podem ser visualizados nos Apêndices B e C.

Dentro da perspectiva "Finanças" foram definidos os projetos "preparação para vendas nos supermercados do Rincão" e "vendas nos supermercados do Rincão" que consistem na iniciativa de vender os produtos da empresa em supermercados localizados na cidade Rincão, vizinha à Criciúma. Muitos dos moradores da cidade vão passar as férias no Rincão por possuir praia no local. Desta forma, há uma certa evasão de pessoas na época de final de ano. Com o objetivo de aumentar a receita e a lucratividade da empresa nessa época do ano, esses projetos foram concebidos. A "preparação para vendas" consiste em estruturar a empresa internamente a fim de viabilizar a execução dessas vendas.

Outro projeto definido dentro dessa perspectiva foi a "reformulação da planilha financeira". Essa planilha contém informações desatualizadas, não garantindo a boa gestão do negócio na sua totalidade. A boa gestão financeira viabiliza a sustentabilidade do negócio. Os projetos referentes a perspectiva "Finanças" estão ilustrados no Quadro 14.

Quadro 14 - Projetos referentes a perspectiva Finanças

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	FINANÇAS		
OBJETIVOS	Aumentar a receita	Aumentar a lucratividade	Garantir a sustentabilidade do negócio
ID	A1	A2	A3
NOME DO PROJETO	Preparação para vendas nos supermercados do Rincão	Vendas nos supermercados do Rincão	Reformulação da Planilha Financeira
INÍCIO PREVISTO	14/10	21/10	01/01
FIH PREVISTO	31/10	31/11	31/01
HORAS	20	180	8
EQUIPAMENTOS	impressora (nota fiscal), material para divulgação (camisetas), ficha nutricional de cada bandeja, adesivo para colar nas embalagens	medidor de temperatura, gasolina	-
FINANCEIROS	600 reais	500 reais	-
RESULTADOS ESPERADOS	aumentar receita	aumentar receita e lucratividade	previsibilidade mais acertada dos ganhos e margem de contribuição futuros

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentro da perspectiva "Clientes" foi definido o projeto "pensar em formas de promover a empresa no *Google*". Ele foi idealizado como forma de fugir da alta dependência do *Instagram*. Entretanto, a equipe não tem claro como fará para promover a empresa dentro dessa plataforma. Desse modo, esse projeto visa estruturar essa abstração. Alinhado a esse projeto, o projeto "criar processo: pedir avaliação de clientes que gostaram do produto" consiste em uma iniciativa para aumentar as notas positivas do negócio no Google, conforme uma das metas estruturadas previamente no BSC. Pedir a avaliação

especificamente das pessoas que gostaram do produto é uma boa estratégia para aumentar a nota, já que provavelmente essas pessoas darão uma boa avaliação.

O projeto de "reformulação do cardápio" consiste na criação de uma nova proposta de cardápio, usando como base os feedbacks dos clientes e os conhecimentos adquiridos até então pela equipe quanto à demanda. Além disso, a reformulação do cardápio tem como intenção inserir aspectos definidos na matriz produto *versus* mercado, abordados no tópico 4.3.7. O Quadro 15 explicita os projetos referentes a perspectiva “Clientes”.

Quadro 15 - Projetos referentes a perspectiva Clientes

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	CLIENTES		
OBJETIVOS	Fidelização dos clientes	Satisfação do Cliente	Melhorar percepção do cliente quanto a marca
ID	C1	C2	C3
NOME DO PROJETO	Pensar em formas de promover a empresa no google	Reformulação do cardápio	Criar processo: pedir avaliação de clientes que gostaram do produto
INÍCIO PREVISTO	01/02	01/04	01/06
FIH PREVISTO	31/03	31/05	30/06
HORAS	8	40	3
EQUIPAMENTOS	-	celular para tirar fotos, gráfica, promoção dos post, matéria prima para montagem dos sushis	-
FINANCEIROS	-	1000 reais	-
RESULTADOS ESPERADOS	atingir mais clientes	mais vendas	aumento da nota de avaliação no google

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentro da perspectiva de “Processos Internos” foram definidos 10 projetos ao todo. Foram selecionados 4 desses 10 projetos para serem abordados, explicitados no Quadro 16. Os demais projetos referentes a essa perspectiva encontram-se no Apêndice C. O primeiro projeto "estudar viabilidade de contratação de entregadores" está interligado diretamente com um dos maiores problemas da empresa hoje, que é a terceirização da entrega. A contratação de entregadores configura-se como uma alteração do número de funcionários da empresa, podendo representar uma mudança significativa para a mesma.

O projeto "alteração do processo de passagem de pedidos para a cozinha" consistiu em estruturar uma forma mais eficiente de fazer com que o atendente repassasse os pedidos para a cozinha. Vale ressaltar que esse projeto foi realizado pela equipe antes mesmo da conclusão deste trabalho. Foram aplicadas sinalizações de cores que destacassem visualmente para o *sushiman* qual era o pedido que deveria ser preparado. Dessa forma, o processo atingiu uma maior eficiência.

O projeto "criação de planilha de previsão de demanda" visa planejar a fabricação de acordo com o histórico de demanda armazenado até então. Sem essa previsão, os *sushimen* não sabem quantos rolos de sushi devem deixar pré-fabricados. Dessa forma, a execução desse projeto torna-se essencial para o alcance do objetivo de "realização da previsão de demanda".

Algo que pode parecer simples como "colocar relógio digital na cozinha" também foi identificado como projeto porque a equipe percebeu que demandaria uma série de atividades, como a realização de orçamentos e a instalação. Esse projeto tem como objetivo dar um senso de urgência aos funcionários da cozinha quanto ao tempo de preparo de cada pedido, visando atingir o objetivo estratégico de zerar os atrasos de pedidos.

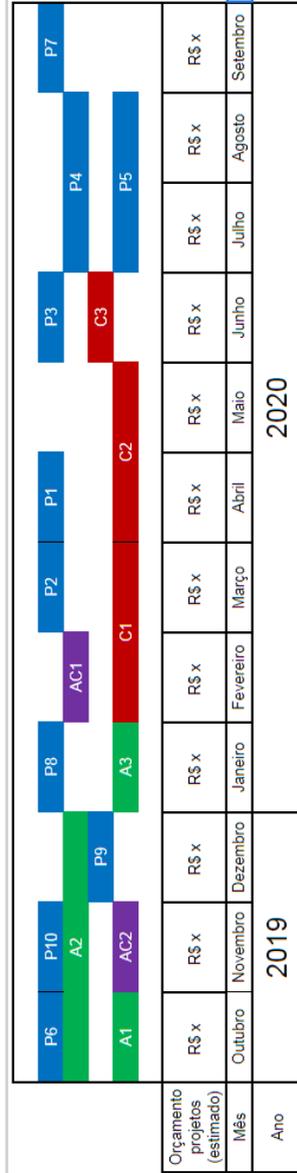
Quadro 16 - Projetos referentes a perspectiva Processos Internos

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVOS	Diminuir o tempo médio de entrega	Eficácia no atendimento	Realização da previsão de demanda	Zerar os atrasos de pedidos
ID	P3	P6	P8	P10
NOME DO PROJETO	Estudar viabilidade de contratação de entregadores	Alteração do processo de passagem de pedidos para a cozinha	Criação de Planilha de previsão de demanda	Colocar relógio digital na cozinha
INÍCIO PREVISTO	01/06	14/10	01/01	01/11
FIH PREVISTO	30/06	31/10	31/01	30/11
HORAS	5	2	10	3
EQUIPAMENTOS	-	post -its, marca texto	-	relógio digital
FINANCEIROS	-	20 reais	-	20 reais
RESULTADOS ESPERADOS	redução de custos de terceirização	otimização do processo	antecipação da demanda	criar senso de urgência para finalização dos pedidos

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, os projetos foram alocados em uma linha do tempo correspondente ao horizonte de implementação do planejamento estratégico (1 ano), como definido na visão da empresa. Considerando o planejamento financeiro preconcebido pela empresa, foi estimado um percentual dos seus lucros para serem utilizados como recursos financeiros para execução dos projetos estratégicos, referente a cada mês. Os números foram omitidos no trabalho para não expor os dados financeiros da empresa. Os códigos da figura correspondem aos IDs definidos anteriormente para cada projeto e as cores correspondem às perspectivas estratégicas mostradas tanto no quadro BSC quanto nos quadros de detalhamento dos projetos. Essa etapa é denominada por Oliveira (2010) como "Interligação dos instrumentos prescritivos e quantitativos" e está explicitada na Figura 13.

Figura 13 - Interligação dos instrumentos prescritivos e quantitativos da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.11 Controle e Avaliação

Como forma de controle e avaliação, foi estabelecida a realização de uma reunião semanal toda quarta-feira para que fossem discutidos o andamento dos projetos estratégicos e como a empresa estaria caminhando em direção às metas estabelecidas no BSC. A autora desse trabalho estruturou um modelo de planilha para ser utilizado pela empresa, baseando-se nos conceitos do referencial teórico. Esse modelo encontra-se no Quadro 17, apresentando informações referentes a primeira reunião estratégica realizada pela empresa.

Quadro 17 - Estrutura da planilha de reunião de controle

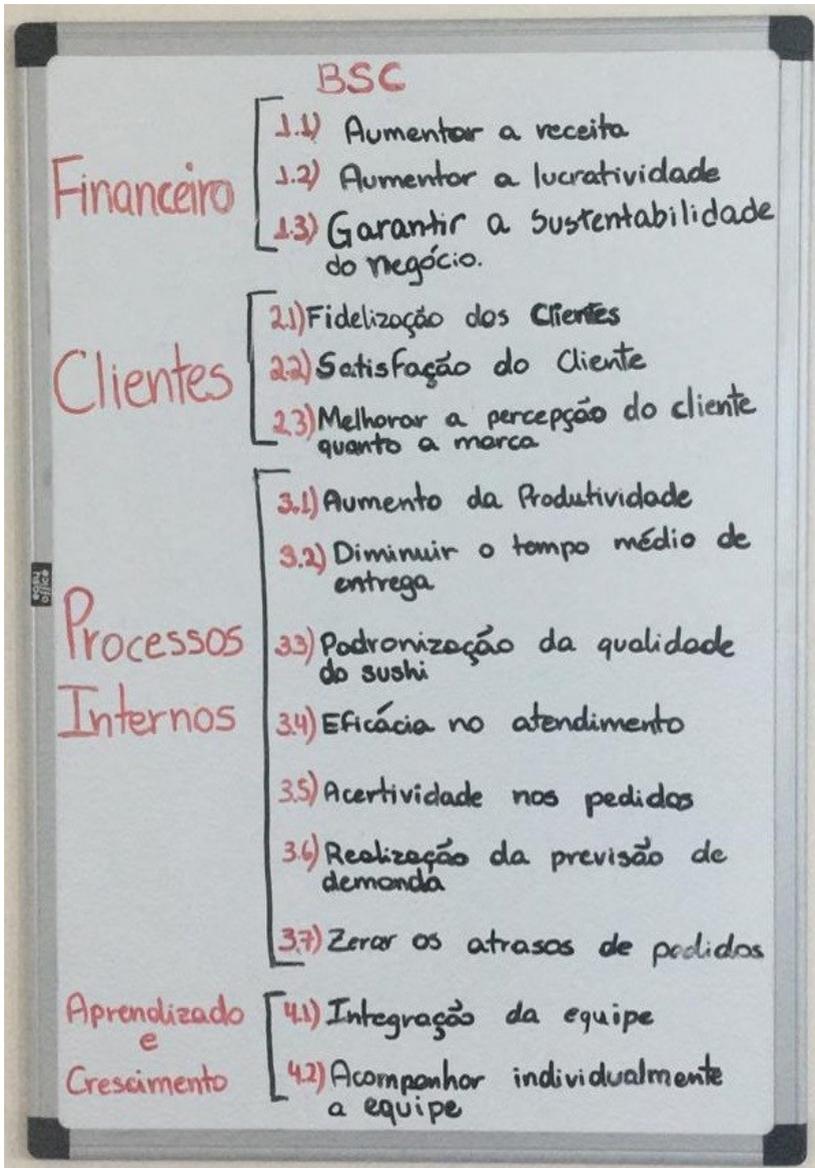
ATA REUNIÕES				
Tempo	Assunto	Ação Corretiva	Responsável	Prazo
15 min	Projeto Estratégicos: Venda no Rincão	Estudar viabilidade de fazer encomendas	Daniel, Mai	04/11/2019
10 min	Metas financeiras do BSC	Montar uma planilha financeira que categorize os gastos fixos e variáveis e considere gastos com manutenção e com projeto estratégico	Daniel, Mai	31/10/2019
5 min	Indicadores do BSC	Agenda elencando indicadores do negócio (atualização diária só dos indicadores manuais)	Daniel	29/10/2019
5 min	Agendar Confraternização	Levantamento dos horários e orçamento das despesas	Daniel	01/11/2019
5 min	Relógio Digital na cozinha	Pesquisa e orçamento	Daniel	30/10/2019

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.12 Verificação da Adesão ao Modelo Proposto

A fim de relembrar quais são as estratégias aprovadas pela equipe, foram colocados dois quadros visuais na sala da empresa. O primeiro deles corresponde aos objetivos estratégicos, que compõe parte do BSC definido para a empresa, como mostrado na Figura 14. Esses objetivos ilustram diariamente para a equipe aonde se quer chegar.

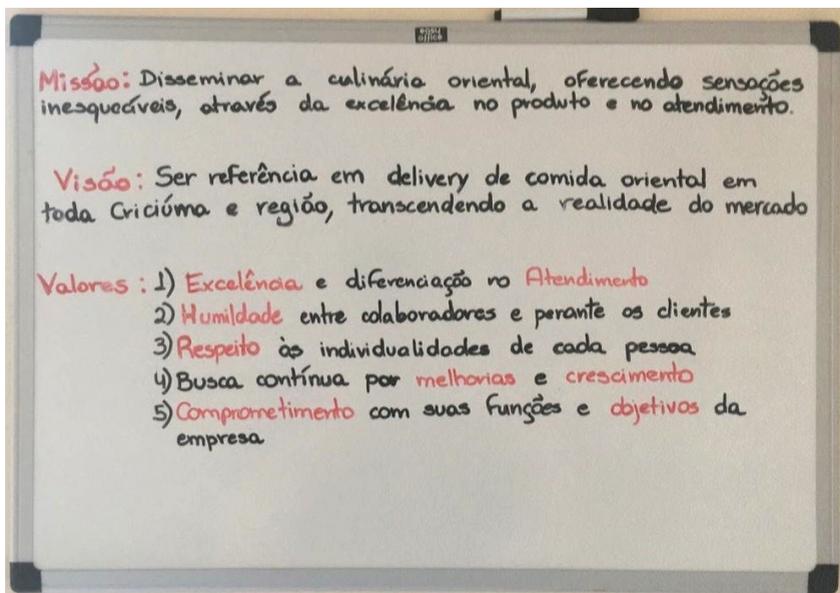
Figura 14 - Quadro visual de Objetivos da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo quadro representa a identidade organizacional da empresa, constituída pela missão, visão e valores. Reforça visualmente quem é a empresa e quais valores todos devem seguir diariamente.

Figura 15 - Identidade Organizacional da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

Mesmo havendo algumas dificuldades em manter o dia e o horário combinado das reuniões estratégicas, elas começaram a ser realizadas, sendo que a primeira delas ficou registrada no tópico 4.3.11.

Verificou-se que a empresa está usando fielmente o BSC como base para as reuniões estratégicas. O status dos indicadores é atualizado antes das reuniões, sendo utilizados como insumos para as decisões estratégicas.

Quanto aos projetos, assim como citado anteriormente, um deles já foi executado no decorrer deste trabalho, o projeto de "Alteração do processo de passagem de pedidos para a cozinha". Um dos *sushimen* relatou: "Com o processo que a gente implementou eu já consegui sentir bastante diferença, não errei mais nenhum pedido".

O projeto de "Preparação para vendas nos supermercados do Rincão" começou a ser executado antes do término deste trabalho, assim como planejado.

Quanto ao processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico dentro da empresa, os participantes fizeram alguns relatos:

"Esse trabalho auxiliou a dar uma visão global do negócio, enxergar as coisas de uma forma mais abrangente. Também ajudou a dar um norte às nossas ações. Agora sabemos que caminho seguir para atingir nossas metas e objetivos". (Atendente)

"A gente sabia mais ou menos o que queríamos mas nada era explícito e documentado. Eram mais conversas do dia a dia mas sem um plano concreto. Agora temos um direcionamento mais claro para o negócio". (Sushman 1)

"Toda mudança é difícil de implementar, mas depois que a gente consegue, dá pra sentir que o nosso trabalho fica muito melhor". (Sushman 2)

"Conseguimos entender aonde o negócio está inserido, entender quais fornecimentos precisam ser melhor trabalhados, prever como os futuros concorrentes podem afetar o negócio. Etapas como a identificação da cadeia de valores e a análise das 5 forças possibilitou que a gente gerasse informação documentada sobre a empresa, que poderá ser utilizada posteriormente tanto para tomar decisões quanto para treinar novos funcionários. Vejo que o planejamento estratégico reflete para a equipe porque possibilita que a empresa cresça e gere novas oportunidades para eles. Acredito que conseguimos transformar o sonho em objetivos e metas concretas". (Proprietário)

Ficou estabelecido que a governança da empresa, quanto ao planejamento estratégico implementado, seria realizado pelo gestor da empresa que ficará responsável por gerenciar as reuniões, os projetos e o quadro BSC. Além disso, o gestor continuará contando com a consultoria externa da autora nos primeiros meses após a implementação do PE.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho acadêmico consistiu na elaboração do Planejamento Estratégico para a microempresa de culinária oriental "I. Primeiramente foi realizada uma revisão da literatura a fim de embasar todo o trabalho. A metodologia foi detalhada a partir da descrição de cada conceito e ferramenta que foram utilizados para a realização do Planejamento Estratégico.

Pode-se concluir ao final desse trabalho que os objetivos propostos foram atingidos. O primeiro objetivo específico consistia em definir a visão e os valores da empresa, sendo cumprido conforme explicitado nos tópicos 4.3.1 e 4.3.2. O segundo consistia na análise dos ambientes externos e internos da organização, e aplicar a matriz SWOT. Foi cumprido conforme os itens 4.3.3, 4.3.4. e 4.3.5.

Os demais objetivos específicos foram cumpridos conforme os itens 4.3.6, 4.3.7, 4.3.8, 4.3.9, 4.3.10, 4.3.11 e 4.3.12, explicitados nos resultados deste trabalho. Cumprindo os objetivos específicos, atingiu-se por fim o objetivo geral, que foi a implantação do Planejamento Estratégico nessa empresa. A governança ficou a cargo do gestor da empresa, que ficou como responsável por dar continuidade ao controle e à avaliação.

Ressalta-se que a simplicidade e a flexibilidade da metodologia de PE utilizada possibilitaram a eficiente adesão ao planejamento estratégico por parte da empresa. Por ser muito pequena, a empresa estudada não possui áreas, o que impossibilitaria o uso de metodologias mais complexas comentadas no referencial teórico.

Apesar dos resultados obtidos nesse trabalho terem atendido à necessidade da empresa e validado a metodologia proposta, a contribuição deste estudo para a área de Gestão Estratégica e Organizacional acaba sendo limitada por ter englobado apenas uma empresa. Para que se possa ter uma maior generalização dos resultados para micro e pequenas empresas, sugere-se que a mesma metodologia seja aplicada em várias empresas com tratamento estatístico.

Sugere-se ainda para trabalhos futuros a aplicação de outros métodos de planejamento estratégico, como por exemplo, os citados no Quadro 1.

Outros aspectos identificados durante a execução desse trabalho foram o estresse emocional dos funcionários ao executarem suas atividades diárias e os conflitos ideológicos identificados dentro da equipe. Ao mesmo tempo verificou-se que nenhuma das metodologias

de planejamento estratégico tradicionais contempla aspectos emocionais na sua concepção. O Planejamento Estratégico, acima de tudo, é construído a partir da idealização das pessoas que compõem a empresa. Dessa forma, sugere-se que as metodologias englobem aspectos emocionais vinculados à motivação da equipe envolvida. Se um funcionário está desmotivado com o seu trabalho, dificilmente terá motivação para perseguir os objetivos e metas estabelecidos no Planejamento Estratégico.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

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

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

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Mcgraw-hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. I. et al. **Implanting Strategic Management**. 3th. Switzerland: Palgrave Macmillan, 2019.

BENICA, D. S.; POLIDORIO, G. R. S. **A relevância do planejamento estratégico para o sucesso organizacional**. In: ETIC, 13., 2017, Presidente Prudente. Anais ... Presidente Prudente: Prudente Centro Universitário, 2017, 9p.

BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getulio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2008. 122p.

BRASIL. **Lei Complementar n °123, de 14 de Dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 02 dez. 2019.

BRASIL. IBGE. **Cidades**, 2019. Disponível em:

< <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/criciuma/panorama> >. Acesso em: 12 out. 2019.

BRONZERI, M. S.; BULGACOV, S. **Estratégias na cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico.** Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 16, n. 1, p. 77-91, 2014.

CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C., KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** In: Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 4., 2007, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2007. 5p.

CHAYB, A. P. V. **Segurança alimentar, globalização e modismos alimentares: o consumo de sushi e fast foods e sua interface com o desencadeamento de doenças crônicas.** Fortaleza, Universidade Federal do Ceara, 2010. Dissertação, Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, processo, prática.** 4. ed. São Paulo: Ed. Elsevier-Campus, 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CWIERTKA, K. J. **Modern Japanese cuisine: food, power and national identity**. London: Reaktion, 2006.

DAVID, Fred. R.; DAVID, Forest R. **Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach**. 16th. Malaysia: Pearson, 2017.

DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FATOKI, O. **The Causes of the Failure of New Small and Medium Enterprises in South Africa**. Mediterranean Journal Of Social Sciences, Roma, v. 5, n. 20, p.922-927, set. 2014.

FERREIRA, M. A. D. et al. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005.

FILHO, L. G. M. de M. **Enumeração e pesquisa de Vibrio spp. e coliformes totais e termotolerantes em sashimis de atum e vegetais comercializados na região metropolitana do Recife, Estado de Pernambuco**. Acta Sci. Technol. Maringá, v. 29, n. 1, p. 85-90, 2007

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FOOLADVAND, M.; YARMOHAMMADIAN, M. H.; SHAHTALEBI, S. **The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education**. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v.186, p.950–954, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/journal/procedia-social-and-behavioral-sciences/vol/186>>. Acesso em: 28 out. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HSIN, I. F. C. **The Tale of Sushi: History and Regulations. Comprehensive Reviews in Food Science & Food Safety**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 205–220, 2012. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fsr&AN=72108652&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 2 dez. 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LORANGE, P.; VANCIL, R. F. **How to Design a Strategic Planning Process**. Harvard Business Review, Boston, Sept. / Oct. 1976.

MACPHERSON, C.N.L.; BIDAISEE, S. **Role of society and culture in the epidemiology and control of foodborne parasites**, in: Foodborne Parasites in the Food Supply Web. Elsevier, p.49-73, 2015.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDONÇA, S. A. T. D. et al. **Planejamento Estratégico como Ferramenta**: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. Administração de Empresas em Revista, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017.

MENEZES, F.G.R; SILVA, C.M; CARVALHO, F.C.T; SOUSA, D.B.R & VIEIRA, R.H.S.F. **Salmonella e Staphylococcus coagulase positiva em sushis e sashimis comercializados na cidade de Fortaleza, Ceará**. Boletim Técnico-Científico do CEPENE, v.15, n.1, p.9-124, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho Gerenciamento de Processos** (MEIO – Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 28. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura Organizacional**: Uma abordagem para resultados e competitividade. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. 2th. New York, Free Press, 1998.

RASOOLIMANESH, S. M. et al. **Investigating a framework to facilitate the implementation of city development strategy using balanced scorecard**. Habitat International, vol. 46, p.156-165, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/269876057_Investigating_a_framework_to_facilitate_the_implementation_of_city_development_strategy_using_balanced_scorecard>. Acesso em: 28 out. 2019.

RHODEN, M. I. S. **Método de Desenvolvimento de Administração Estratégica para Pequenas Empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

RIZZATTI JÚNIOR, G.; RIZZATTI, G. **Planejamento estratégico: instrumento que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços em universidades**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: IGLU, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26128/5.22.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 out. 2019.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. (2011). Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf > Acesso em 19 de outubro de 2019.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa.** (2013). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em 19 de outubro de 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas.** (2016). Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>> Acesso em 23 de outubro de 2019.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** (2018). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 23 de outubro de 2019.

SEBRAE. **Diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI.** (2019). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 19 de outubro 2019.

SERRA, F. A. R. et al. **Administração estratégica:** Conceitos, Roteiro Prático e Estudos de Casos. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVA, A. B. et al. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil.** Conexão Eletrônica. Três Lagoas, v. 12, n. 1, 2015.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SOUZA, W. et al. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, III, 2007, São Paulo. Centro Universitário Senac, São Paulo, Maio 2007, 12p.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático**. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2, 2001. Londrina. *Anais ...* Londrina: EGEPE, nov. 2001, p. 592-602.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. Revista Eletrônica Científica da FAESB, Tatuí, v.1, n.1, p.1-15, Abr. 2015.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

THOMPSON, J. L.; MARTIN, F. **Strategic Management: Awareness, Analysis and Change**. 5th. London: Thomson Learning, 2005.

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

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, set./dez. 2005.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VARGAS, K. F. S. et al. **A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico**. Revista

Brasileira de Estratégia - REBRAE, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 11–22, 2013.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICE A – Cadeia de Valor da Empresa

ATIVIDADES SUPORTE	Infraestrutura					
	Gestão da planilha financeira	Melhoria de Processos	Manutenção da infraestrutura		Gestão do Estoque	
		Gestão de Processos	Compra e manutenção de equipamentos, utensílios e materiais de escritório		Gestão do Inventário	
	Gestão de Recursos humanos					
	Pagamento dos funcionários		Pagamento dos funcionários terceirizados		Recrutamento	
	Treinamento de Funcionários					
	Aquisições					
	Compra de matéria prima	Compra de embalagens		Negociação com fornecedores		
	ATIVIDADES PRIMÁRIAS	Logística de Entrada	Operações	Logística de saída	Marketing e Vendas	Serviços Pós-venda
		Recebimento de matéria prima	Limpeza e abertura do peixe	Atendimento do cliente e recebimento do pedido	Tirar fotos para mídias sociais	Colher feedbacks
Inspeção da embalagem		Pré produção	Lançamento do pedido no sistema	Produção de textos para postagens	Reposts	
Inspeção da matéria prima		Produção	Passar pedido pra cozinha	Definir estratégia do dia		
Levantamento de Estoque diário		Finalização	Colocar o pedido e os kits nas sacolas	Realização de postagens		
Avaliação periódica dos equipamentos		Preparo dos Kits Embalagem	Escrever o nome do cliente na sacola e colar o adesivo	Patrocínio das postagens		
Etiquetagem de matéria prima		Limpeza do ambiente de trabalho	Definir o entregador	Gestão das métricas de alcance		
			Entrega			
			Fechamento de Caixa			

Margem

Margem

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B – Projetos Estratégicos referentes a finanças, clientes e aprendizado e crescimento

PROJETOS (PLANEJAMENTO)						RECURSOS NECESSÁRIOS			RESULTADOS ESPERADOS
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	ID	NOME DO PROJETO	INÍCIO PREVISTO	FIM PREVISTO	HORAS	EQUIPAMENTOS	FINANCEIROS	
FINANÇAS	Aumentar a receita	A1	Preparação para vendas nos supermercados do Rincão	14/10	31/10	20	impressora (nota fiscal), material para divulgação (camisetas), ficha nutricional de cada bandeja, adesivo para colar nas embalagens	600 reais	aumentar receita
	Aumentar a lucratividade	A2	Vendas nos supermercados do Rincão	21/10	31/11	180	medidor de temperatura, gasolina	500 reais	aumentar receita e lucratividade
	Garantir a sustentabilidade do negócio	A3	Reformulação da Planilha Financeira	01/01	31/01	8	-	-	previsibilidade mais acertada dos ganhos e margem de contribuição futuros
CLIENTES	Fidelização dos clientes	C1	Pensar em estratégias para promover a empresa no google	01/02	31/03	8	-	-	atingir mais clientes
	Satisfação do Cliente	C2	Reformulação do cardápio	01/04	31/05	40	celular para tirar fotos, gráfica, promoção dos post, matéria prima para montagem dos sushis	1000 reais	mais vendas
	Melhorar percepção do cliente quanto a marca	C3	Criar processo: pedir avaliação de clientes que gostaram do produto	01/06	30/06	3	-	-	aumento da nota de avaliação no google
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Integração da equipe	AC1	Realização de orçamento para incentivos de integração - estruturar como vai ser feita as recompensas por resultado	01/02	29/02	5	-	-	satisfação dos funcionários
	Acompanhamento da equipe	AC2	Estruturar perquisitas, chaves e direcionamentos a serem dados para a equipe	01/11	30/11	5	-	-	funcionários mais motivados

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C – Projetos Estratégicos referentes a processos internos

PROJETOS (PLANEJAMENTO)		RECURSOS NECESSÁRIOS						RESULTADOS ESPERADOS	
		INÍCIO PREVISTO	FIN PREVISTO	HORAS	EQUIPAMENTOS	FINANCEIROS			
PROCESSOS INTERNOS	OBJETIVOS	ID	NOME DO PROJETO	INÍCIO PREVISTO	FIN PREVISTO	HORAS	EQUIPAMENTOS	FINANCEIROS	RESULTADOS ESPERADOS
	Aumento de produtividade global	P1	Otimização do Processo de atendimento	01/04	30/04	10	-	100 reais/mês	maior capacidade de atendimento
	Diminuir o tempo médio de entrega	P2	Padronização da organização da bancada de trabalho	01/03	31/03	15	organizador, geladeira	3500 reais	maior produtividade
	Padronização da qualidade do sushi	P3	Estudar viabilidade de contratação de entregadores	01/06	30/06	5	-	-	redução de custos de terceirização
		P4	Criação de ficha de processo quanto fabricação de arroz e principais peças (horário, quantidade de ingredientes)	01/07	31/08	8	-	-	padronização do processo de produção
		P5	Treinamento dos <i>sushimen</i> , usando balanças para medição e fotos	01/07	31/08	20	balança, celular para tirar fotos, matéria prima para montagem dos <i>sushis</i>	500 reais	padronização do processo de produção
		P6	Alteração do processo - passagem de pedidos com post-its	14/10	31/10	2	post-its, marca texto	20 reais	otimização do processo
		P7	Padronização do processo de conferência de pedidos	01/09	30/09	4	-	-	eliminar pedidos errados
		P8	Criação de Planilha de previsão de demanda	01/01	31/01	10	-	-	antecipação da demanda
		P9	Organizar um banco de promoções possíveis baseado em: excesso de materiais primas; dia da semana	01/12	31/12	12	-	-	otimização do tempo
	P10	Zerar os atrasos de pedidos	01/11	30/11	3	relógio digital	20 reais	criar senso de urgência para finalização dos pedidos	

Fonte: Elaborado pela autora.