

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO APLICADO LANCHONETE E
PIZZARIA “APERITIVO”

Luana Vanessa Brutscher

Graduanda em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Franciele Dandolini Oliveira

Graduanda em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Maria da Aparecida de Andrade

Graduanda em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS

Thais Coronel Domanski

Graduanda em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Ceyça Lia Palerosi Borges

Professora na Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS

Marcia Luiza Felippini

Graduanda em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS

RESUMO:

Diante das constantes mudanças que ocorrem no ambiente empresarial, as organizações precisam conhecer o mercado na qual atua e traçar planejamentos que possibilitem a competitividade organizacional. O presente artigo teve como finalidade propor um planejamento estratégico em uma lanchonete e pizzeria denominada Lanchonete e Pizzaria “Aperitivo” situada no município de Laranjeiras do Sul – PR. Por meio de um estudo de caso e uma análise dos ambientes macroeconômico, microeconômico e também do ambiente interno, foi identificado as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos propiciando o planejamento de ações que auxiliem a empresa em suas práticas de gestão. As estratégias proposta à empresa estão relacionadas as áreas de marketing, finanças, recursos humanos e estrutural a fim de sanar os problemas identificados no diagnóstico e também aproveitar as oportunidades disponíveis no mercado.

ABSTRACT:

Faced with the constant changes that occur in the business environment, organizations need to know the market in which it operates and outline plans that enable organizational competitiveness. This article aimed to propose a strategic planning in a coffee shop and pizzeria called Snack and Pizzeria "Aperitivo" in the municipality of South Orange - PR. Through a case study and an analysis of the macroeconomic environment, microeconomics and also the internal environment was identified threats, opportunities, strengths and weaknesses enabling the planning of actions to assist the company in its management practices. The strategies proposed to the company are related to the areas of marketing, finance, human resources and structural in order to remedy the problems identified in the diagnosis and also take advantage of the opportunities available.

PALAVRAS CHAVES:

Planejamento Estratégico, SWOT, Pizzaria, Macroambiente e Microambiente.

1. INTRODUÇÃO

Diante do cenário econômico o qual o país está enfrentando está cada vez mais difícil manter um empreendimento mesmo que no ramo alimentício no entanto há um mercado favorável no ramo de pizzarias e lancheria como demonstra a revista Food Magazine (2016):

“O setor da pizza no Brasil movimenta cerca de R\$ 8,5 bilhões ao ano, com uma estimativa de crescimento de 8%. Segundo a Associação Pizzarias Unidas, são vendidas 620 mil pizzas por dia apenas no Estado de São Paulo. Apesar de os números serem positivos para o setor, o crescimento desse mercado pode não significar boa notícia para muitos proprietários de pizzarias, avaliam Adilson Barboza, diretor da Adec Gestores, e Carlos Zopetti, cofundador da Associação Pizzarias Unidas. Os dois estiveram em Sorocaba, no Conpizza para discutir com empresários sorocabanos maneiras de impulsionar o setor”. Foodmagazine (2016)

Diante desta circunstância, verificamos a necessidade de um planejamento para que a empresa Lanchonete e Pizzaria “Aperitivo”, possa se manter em meio à crise inovando e conseguindo se destacar mercado. A Aperitivo é uma empresa relativamente jovem ainda nasceu em 2011, e vem obtendo bom desempenho mas, para que ele se torne ótimo, este trabalho tem como objetivo investigar junto a atual conjuntura as estratégias em uma lanchonete no município de Laranjeiras do Sul averiguando as tendências macro e micro do ambiente, realizando investigação interna, analisando as cinco forças de Porter, jogando os dados coletados em uma matriz SWOT, formulando e calculando na matriz cruzada.

Por fim propor um planejamento estratégico, assim como conceitua Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa, as mudanças e oportunidades de mercado”. O grande objetivo do planejamento estratégico é a organização da empresa de modo que a mesma passa a maximizar a utilização de seus recursos disponíveis equilibrando-se com o mercado na qual está situada, orientando a empresa a proporcionar seu diferencial através das inovações nos momentos de lazer de seus clientes e atingir seus objetivos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO:

2.1. MERCADO CONCORRENCIAL

Os mercados no meio econômico da atualidade estão sempre em busca de tecnologias e conhecimento para poder agregar os seus produtos e se inserir no Mercado Concorrencial Segundo a constituição federal de 1988:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem, por fim, assegurar a toda existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: IV livre concorrência (Constituição, 1993 p. 84).

Diante deste artigo da constituição, buscar e lutar por um mercado ideal é considerado um princípio onde os mercados estão lutando por se aperfeiçoar para manter os já existentes e conquistar novos clientes além de se tornar referência no setor do qual está inserido.

CADE, 2007 p. 7 traz um conceito claro sobre mercado concorrencial.

A livre concorrência disciplina os ofertantes de bens e serviços de forma a manterem os seus preços nos menores níveis possíveis, sob o risco de que outras empresas conquistem seus clientes. Em tal ambiente, a única maneira de obter lucros adicionais é a introdução de novas formas de produzir que reduzam custos em relação aos concorrentes. Além disso, as empresas atuantes em um mercado de livre concorrência tendem a ficar afinadas com os desejos e expectativas dos consumidores, porque estão permanentemente ameaçadas por produtos de qualidade superior ou por novos produtos. Portanto, a livre concorrência, além de garantir os menores preços para o consumidor e maior leque de escolha de produtos, também estimula a criatividade e a inovação. Nas economias de mercado, baseadas na livre concorrência, os preços refletem a escassez relativa de bens e serviços e sinalizam a necessidade de investimentos e a melhor aplicação dos recursos da sociedade. (CADE, 2007 p. 7).

CADE por sua vez está colocando a corrida dos comerciantes em busca de um preço menor para que possa manter seus clientes e conquistar novos, focando na lucratividade e permeando maneiras de reduzir custos objetivando um produto final com um preço menor em relação aos concorrentes. Visto que os comerciantes estão estimulados parte da criatividade e inovação, criando um diferencial tanto no atendimento, quanto nos produtos, para satisfação do cliente.

2.1.1 DESAFIOS NA CRISE

A crise econômica no sistema capitalista é cíclica assim como descreve Pereira (2010, p. 59):

As crises financeiras ocorreram no passado e voltarão a ocorrer no futuro, mas uma crise econômica tão profunda como a atual poderia ter sido evitada. Se, depois de sua ocorrência, os governos dos países ricos não tivessem acordado subitamente e adotado políticas keynesianas de redução de taxas de juros, aumento drástico da liquidez e, principalmente, expansão fiscal, esta crise provavelmente teria causado maior dano à economia mundial do que a Grande Depressão. O capitalismo é instável e as crises lhe são intrínsecas, mas, dado que muito se fez para evitar uma repetição da crise de 1929, não bastam a natureza cíclica das crises financeiras ou a ganância dos financistas para explicar uma crise tão severa quanto a atual. Sabemos que a luta por ganhos de capital fáceis e volumosos em transações financeiras e por bonificações correspondentemente grandes para os operadores individuais é mais forte do que a luta por lucros em serviços e produção. (PEREIRA, 2010, p. 59)

Como na fala de Pereira o Brasil está passando por este ciclo, e se for seguir bem na risca momentos piores para nossa economia estão por vir. Portanto nesse momento é importante inovar para enfrentar a crise. Como já vimos o cenário econômico o qual estamos vivenciando já é de longa data, e está mais forte nos últimos anos, o brasileiro perdeu o poder

de compra, os juros estão mais altos a inflação aumenta mensalmente. Diante disso surgem os desafios para os micro e pequenos empresários.

Segundo Maciel, através dos dados estatísticos do SEBRAE: (2013, p.9)

Em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Em relação a 2009, este índice era de 62%. Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Segundo o SEBRAE, outros fatores influenciam no processo de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE'S) como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros. (MACIEL, 2013 p.9)

Em acordo com Maciel, pelos dados apresentados, a sobrevivência de uma pequena empresa no cenário econômico atual é muito baixa. Nesses termos é imprescindível usar a criatividade e ter um bom planejamento para poder sobreviver e enfrentar os desafios que mudam a cada dia com a crise.

2.2 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONAIS

Estratégias organizacionais são formas de organizar as metas da empresa, conhecendo o perfil de seu consumidor.

Conforme Samara e Mosch (2005, p. 2):

Compreender o consumidor é uma função essencial do marketing para que ele possa cumprir plenamente seus objetivos no desenvolvimento, na produção e na colocação no mercado de bens e serviços apropriados e capazes de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, contribuindo assim, efetivamente para o sucesso do negócio. (SAMARA; MOSCH, 2005, p. 2)

É importante entender o que o cliente realmente deseja satisfazer nesse momento em que ele procura distração ou algo especial que o seu dia-a-dia não lhe proporcionou. É alvo da empresa, direcionar o seu diferencial para que este momento seja agradável, em um ambiente confortável, com atendimento profissional e produtos de qualidade tornando então este momento mais seguro. Com certeza este cliente perceberá que ele é especial, diante dessas qualidades, a empresa só tem a ganhar por oferecer e corresponder o que se espera no mercado.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.22):

Vantagem: A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. A estratégia prevê significado além de uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.

Desvantagem: Definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 22)

É preciso traçar metas para se chegar à organização. A estratégia propõe maneiras rápidas da compreensão da ordem funcional do ambiente, e deixar isso em evidência é estar

preparado para a concorrência que está sempre ao nosso lado. A estratégia tem como objetivo prever e se precaver de acontecimentos previstos ou não dentro da organização. Preparar a organização com propostas exatas pode ser um tanto ruim, pois estratégia é um meio de obter planos com eficiência, porém nem sempre é pensado em tudo quando é montada.

Para que uma empresa tenha esse atendimento diferenciado, funcional e com visão para o futuro é necessário investigação e planejamento com objetivo de entender e garantir o ambiente que esta se propõe a oferecer. Atender a essas ideias faz parte da estratégia da organização, a fim de avaliar qual o investimento necessário, tanto na parte de funcionários (inclusive o quão qualificado estes devem ser para cada função), mas também nas escolhas dos materiais imobilizados ou não do negócio. Deve-se sempre optar pelo ponto ótimo avaliando as variáveis de custo e qualidade. A escolha dos fornecedores mais adequados impacta nessas duas variáveis, em geral fornecedores mais próximos ao negócio tendem a assegurar a entrega nos prazos desejados, além de facilitar o controle de qualidade e garantia de preços mais estáveis. Segundo Zamberlan (2011, p.12):

Para isto se concretizar, será necessária a contratação inicial de sete funcionários, sendo uma pessoa para o caixa, uma pessoa que fique atendendo e acomodando as pessoas quando chegam nos lugares que estarão disponíveis, duas pessoas para servir as pizzas como também a bebida, duas pessoas que trabalharão na cozinha, ou seja, no local onde serão preparadas e assadas as mesmas e uma auxiliar de limpeza. (ZAMBERLAN, 2011, p.12)

Deve-se estudar a fundo quais aspectos do serviço ou produto oferecido atraem e fidelizam os clientes, assim fica claro em quais aspectos o negócio deve investigar mais, e se há possibilidade de redução de custo, etc. Enten'lr o consumidor é fundamental para administrar uma empresa com sucesso. Os aspectos valorizados pelo consumidor e os que têm impacto nessa valorização devem ser constantemente medidos e controlados pela empresa que prevê o significado além de uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com os fenômenos econômicos ocorrendo tanto no mundo como em nosso país, muitas empresas viram-se obrigadas a adaptarem-se as constantes mudanças que ocorrem no ambiente empresarial, visando a sua permanência e lucratividade no comércio. Inúmeras passam então a traçar planejamentos que tem por finalidade a melhora na prestação de serviços no mercado.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa, as mudanças e oportunidades de mercado”. O grande objetivo do planejamento estratégico é a organização da empresa de modo que a mesma passa a maximizar a utilização de seus recursos disponíveis equilibrando-se com o mercado na qual está situada.

Para propor um planejamento estratégico deve-se realizar o diagnóstico estratégico, segundo Oliveira (1999 p.65), esse diagnóstico é realizado para a compreensão de “como a empresa está”. Após o diagnóstico define-se a estratégia a ser implementada, também passamos a conhecer a missão e a visão da empresa.

A partir do diagnóstico faz-se necessário a análise do ambiente externo, os fatores demográficos, econômicos, socioculturais, políticos-legais, tecnológicos e ecológicos, para avaliarmos se a empresa possui potencial para responder as futuras ameaças e oportunidades. Só então a partir da análise externa ocorre a pesquisa interna dos fatores, ou seja, a análise dos fatores desse ambiente, os seus clientes, concorrentes, fornecedores, mercados, agências reguladoras do segmento. No microambiente tomamos conhecimento dos pontos fracos e fortes da corporação.

Reforçando, Zenaro (2002, p.55) afirma que há diversos fatores que interferem nas análises estratégicas de uma empresa segundo o autor.

"A empresa recebe uma série de interferências do ambiente de negócios que provocam alterações em suas políticas de desenvolvimento, produção, tecnologia, e marketing, afetando seu desempenho, lucratividade e vendas, e precisa manter-se muito bem informada. Essas interferências são chamadas de variáveis mercadológicas, e são classificadas como: variáveis incontroleáveis (macroambiente) e variáveis controleáveis (microambiente)". (ZENARO, 2002, p.55).

A partir de todo o conhecimento adquirido, os gestores devem então estabelecer a implementação e controle do planejamento, segundo Lima, et al. (2007 p.138) "agrupar num quadro-resumo o detalhamento da programação das atividades, os respectivos prazos, as datas limites e responsáveis, e determinar os recursos necessários". Para a partir daí elaborar o controle de metas ou mesmo o desempenho individual mensal. São as etapas finais do planejamento estratégico.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo aplicado, pois investiga uma lancheria e pizzeria. Neste sentido segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 78), "a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados". Devido ao fato de permitir explorar uma atividade, este trabalho se caracteriza como exploratória, assim como conceitua GIL, 2008

Pesquisa Exploratória: proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. (GIL, 2008)

Para a coleta de dados será utilizado o método de estudo de caso assim como define Yin (1994)

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. Yin (1994).

E como técnica desta pesquisa será utilizada entrevista com um gestor da empresa em estudo, esta entrevista pode ser definida por, MUCCHIELLI (1979) como um questionário,

onde o pesquisador faz perguntas e ele mesmo anota respostas, este método é caracterizado como qualitativo.

Já para a coleta informal dos dados com os clientes será utilizado questionários que de acordo com MUCCHIELLI (1979) o questionário de auto aplicação, o sujeito fica só diante do questionário para respondê-lo (este se aproxima do tipo online aqui aplicado) e será aplicado em cinquenta consumidores, já este método se caracteriza como quantitativo, para tanto desta forma será utilizado os dois tipos de questionários: no primeiro a pessoa fica com ele pra responder e o outro onde o interlocutor faz as perguntas e anota as respostas.

Por haver necessidade de descrever os dados coletados esta pesquisa também será descritiva como define Gil, (2008), a pesquisa descritiva, significa descrever as características de determinadas populações ou fenômenos e que as técnicas de coletas de dados são: questionários e observação sistemática.

Ainda para analisar melhor estes serão comparadas as respostas dos clientes com a do proprietário e também levando em consideração as opiniões das autoras será utilizado a técnica de pesquisa de observação não participativa onde Gil descreve como: O pesquisador permanece alheio à comunidade ou processo ao qual está pesquisando, tendo um papel de espectador do objeto observado (GIL, 2006). E nas análises e discussões será dividido as respostas do questionário em categorias e formar um diálogo entre as três partes envolvidas.

Após descrever todos os dados obtidos a hora de começar analisar esses dados do ambiente interno para iniciar um estudo de planejamento estratégico para a empresa pesquisada, desse modo será utilizada a ferramenta, análise SWOT ou análise FOFA, assim como Ferrel (2000) descreve:

A análise SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa, o modelo trata das forças e fraquezas em dimensões – chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. (FERREL 2000, p. 62)

Para a elaboração do planejamento estratégico será usado como base todos os dados como macroambiente, microambiente e o setor interno e depois de feito o planejamento entregar para o gestor especificando as vantagens que ele terá se aplicar o mesmo no seu estabelecimento.

4. ANALISES E DISCUSSÕES

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Lanchonete e Pizzaria “Aperitivo” foi fundada em 15 de abril de 2011, atuando no município de Laranjeiras do Sul, tendo sempre os mesmos proprietários e o mesmo nome, no início, eram comercializados apenas lanches. Permanece atuando em um espaço alugado no Centro do município. Os funcionários foram mudando ao decorrer do tempo já que nessa área o rodízio de funcionários é grande.

A missão da empresa é inovar nos atendimentos oferecidos na cidade, proporcionando comodidade, entretenimento e conforto, atendendo às necessidades dos clientes, por meio de produtos saborosos, atrativos e diferenciados.

A **visão** da empresa é se firmar entre os líderes de mercado do ramo de pizzarias, fornecendo atendimentos inovadores e diferenciados, reforçando sempre o trabalho em equipe e o ímpeto pessoal.

Os Princípios e valores da empresa são: respeito, tradição, trabalho em equipe, criatividade, atendimento qualificado, competência.

4.2 ANALISES DOS FATORES INTERNOS

Como relatado na metodologia, foi realizada a entrevista com o proprietário para análise interna, assim como também foi deixada na empresa uma caixa e questionários para a pesquisa de avaliação dos clientes. Os resultados obtidos na pesquisa de satisfação foram divididos em categorias: para melhor compreensão do estudo.

Público:

Percebe-se diante dos questionários respondidos que o público que frequenta o ambiente em estudo varia dos 18 anos aos 50 anos tendo uma boa porcentagem de 19 aos 39 anos. Outro fator importante nota-se que o público feminino é maior em relação ao masculino, 48% e 44% respectivamente o que chama atenção que por ser um espaço para assistir jogos. Outras pessoas de outros gêneros também frequentam o ambiente totalizando 8% e são sempre bem recepcionadas fidelizando a clientela. Nota-se que o é um público muito variado, que frequenta o objeto do estudo, nele podemos encontrar estudantes, professores, pedreiros, tatuadores, secretários, enfermeiros entre outros. Sobre o nível de escolaridade percebe-se que o ambiente é frequentado na maior quantidade por Universitários 30% Graduados 19% e estudantes do Ensino Médio 28%.

Publicidade e Propaganda:

Analizando como o público conheceu a Aperiitivo, 74% dos clientes informou que conheceu através de indicação de amigos, dentre as ferramentas de marketing, o proprietário tem uma parceria com a Rádio São Francisco (87,9 FM) e uma página no *Facebook*, o que mais rendeu na propaganda foi o popular “boca-a-boca”. A rádio São Francisco é pouco ouvida na cidade, pode-se observar que na qualidade de indicação dos amigos e familiares o lugar é bem frequentado e sempre dá vontade de voltar para o entretenimento familiar, e saborear uma pizza ou lanche saboroso.

Atendimento:

Dos cinquenta questionários com os clientes 70% das pessoas que frequentam o local tem como objetivo se reunir com amigos e familiares. E sobre o atendimento *delivery* a porcentagem está entre muito satisfeito 36% e satisfeito 32%, então aparentemente também há grande satisfação. O proprietário salienta que por ser um ambiente familiar as pessoas ficam bem à vontade sempre voltam por gostar do atendimento. Lembrando que os funcionários não possuem uniformes, o proprietário passa nas mesas para conversar com a clientela, oferece chimarrão deixando-os como se tivessem no aconchego de suas casas. Também sobre o atendimento do entregador, a maioria está satisfeito das opções do questionário Muito satisfeito 35% e satisfeito 40%.

Estrutura:

Em relação ao ambiente da empresa o proprietário salienta que agora está como ele gostaria que estivesse, pois após a reforma do estabelecimento deixou a clientela mais satisfeita chegando a 50% o grau de aprovação. Porém os clientes colocaram nas propostas de melhorias que necessita de ambiente climatizado e reformas nos banheiros. Pelo olhar das

autoras necessita de um ambiente climatizado, pelo fato da cidade ser uma região muito fria e o local tem umas aberturas deixando o vento entrar proporcionando desconforto entre a clientela.

Produtos e serviços:

Na pesquisa quanto ao sabor e o tempo de atendimento os clientes se posicionaram nas alternativas como muito satisfeitos 48% e satisfeitos 54%. Segundo o proprietário ele está sempre buscando inovar trazendo lanches novos, de acordo com as indicações dos clientes e a tradição gaúcha a qual está explícita no ambiente. Quanto aos preços, os clientes estão na sua maioria satisfeitos totalizando 74%. Sobre o preço o proprietário informa que este é calculado em cima das matérias primas e margem de aluguel, margem dos funcionários entre outros, e claro um preço acessível aos clientes. Sobre o atendimento no balcão os clientes se colocaram como muito satisfeito, por ser um ambiente familiar.

Melhorias:

A última questão do questionário era referente ao cliente sugerir alguma melhora dos 50 questionários respondidos a maioria estava escrito que do jeito que opera atualmente, está bom, concordando com o proprietário, já os demais sugeriram melhorias, tais como:

- Melhorias nos banheiros;
- Música ao vivo;
- Noite do Tequileiro;
- Mais promoções;
- Ar-condicionado;
- Ambiente Climatizado;
- Rodízio de pizzas.
- Gestão administrativa;
- Molho Caseiro;
- Cadeiras mais confortáveis;
- Melhorar atendimento dos garçons;
- Divulgação;
- Pedidos por *Whatsapp*;

4.3 MATRIZ SWOT

Por meio das análises dos fatores do macroambiente (econômicos, político legais, demográficos, ecológicos ou ambientais, socioculturais e tecnológicos), do microambiente (mercado, concorrentes, clientes, fornecedores, produtos e/ou serviços e agências reguladoras) e as cinco forças de Porter (barreiras à entrada de novos concorrentes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, intensidade da rivalidade entre os concorrentes e ameaça de produtos e/ou serviços substitutos), foi possível identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo.

Os pontos fracos e pontos fortes foram encontrados por meio da entrevista com o gestor, dos questionários aplicados aos clientes e pelas observações feitas pelas autoras.

Mediante a constatação desses pontos, pode-se elaborar a matriz SWOT e categorizá-la como pode ver na tabela a baixo.

ANALISE INTERNA	
PONTOS FORTES: 1- Possui controle financeiro (4). 2- Trabalhadores legalizados (2). 3- Atende todos os dias da semana (4). 4- Variedade de produtos oferecidos (4). 5- Atende comemorações no espaço e mantém os demais atendimentos (2). 6- Qualidade no atendimento ao cliente (4). 7- Oferece promoções (2). 8- Inovações tecnológicas para a produção (2). 9- Prepara todos os seus produtos, exceto pão (2). 10- Todos os funcionários sabem realizar todas as funções (4). 11- Aumento na capacidade de produção com o novo forno (4). 12- Funcionários trabalham sete horas diárias e possuem folga semanal (1). 13- Mulheres frequentam mais o ambiente (4). 14- Maioria dos clientes é adulto (4). 15- Produtos saborosos (4). 16- Grande divulgação via indicação (2). 17- Preços acessíveis (4).	PONTOS FRACOS: 18- Não há uniformes de trabalho (2). 19- Despesas particulares incluídas nas da empresa (4). 20- Propaganda feita mediante parceria em meio pouco eficiente (2). 21- Grande rotação de funcionários (4). 22- Espaço alugado (4). 23- Horário restrito de atendimento das 17:00 as 00:00 (1). 24- Espaço limitado (4). 25- Pendências fiscais (4). 26- Não utilização de sistemas gerenciais (4). 27- Falta de ambientes climatizados (2). 28- Móveis desconfortáveis (2). 29- Reforma nos banheiros (2). 30- Falta do serviço de rodizio de pizzas (2). 31- Falta de capacitação no atendimento ao publico e na gestão (4). 32- Sem musica ao vivo (2). 33- Sem molho caseiro (1). 34- Sem pedidos via whatsapp (2). 35- Poucas promoções (2).
OPORTUNIDADES: 36- Explorar o potencial do público masculino e diferencia-los dos demais. 37- População com renda superior a R\$ 1089,00 consomem mais alimentos fora de casa (2). 38- Possibilidades de inovação (4). 39- Bom funcionamento das pizzarias em momento de crise (4). 40- Aumento no número de pessoas que se alimentam fora de casa (4). 41- Pessoas buscam praticidade e momentos para socialização e união de amigos (2). 42- Novas tecnologias para o processo produtivo e softwares de gestão (4). 43- Aplicativos que facilitem pedidos (2). 44- Reciclagem de caixas de pizzas e demais resíduos gerados (2). 45- Fornos aquecidos por briqueta de biomassa (1). 46- Procura por cardápios variados (4). 47- Públicos de diversas cidades próximas (4). 48- Universidades e faculdades na cidade e região (4). 49- Musica ao vivo (2). 50- Reserva para eventos (2). 51- Espaço para crianças (2). 52- Ambientes climatizados (2).	AMEAÇAS: 53- Situação econômica brasileira (4). 54- Maior número de desempregados (4). 55- Grande número de concorrentes (4).
ANALISE EXTERNA	

Tabela1 (Fonte: as autoras, 2016).

4.3.1 MATRIZ CRUZADA

Para a definição do quadrante da matriz cruzada, todos os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças foram computados.

No quadrante de manutenção o valor obtido foi 363, no de sobrevivência 360. Já os quadrantes de crescimento e de desenvolvimento foram os que obtiveram um valor maior, demonstrando que a empresa alvo do estudo possui uma vasta quantia de oportunidades e pontos fortes, mas também possui pontos fracos a serem levados em consideração.

O setor de crescimento obteve um saldo de 1698 e o quadrante de desenvolvimento 1734, confirmando assim que a empresa encontra-se em um quadrante de desenvolvimento, o mesmo pode ser visualizado na tabela a baixo.

			OPORTUNIDADES																			
		ITEM	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52			
	ITEM	IMPORTANCIA	4	2	4	4	4	2	4	2	2	1	4	4	4	2	2	2	2			
P O N T O S	1	4	8	6	8	8	8	6	8	6	6	5	8	8	8	6	6	6	6			
	2	2	6	4	6	6	6	4	6	4	4	3	6	6	6	4	4	4	4			
	3	4	8	6	8	8	8	6	8	6	6	5	8	8	8	6	6	6	6			
	4	4	8	6	8	8	8	6	8	6	6	5	8	8	8	6	6	6	6			
	5	2	6	4	6	6	6	4	6	4	4	3	6	6	6	4	4	4	4			
	6	4	6	6	8	8	8	6	8	6	6	5	8	8	8	6	6	6	6			
	7	2	6	4	6	6	6	4	6	4	4	3	6	6	6	4	4	4	4			
F O R T E S	8	2	6	4	6	6	6	4	6	4	4	3	6	6	6	4	4	4	4			
	9	2	6	4	6	6	6	4	6	4	4	3	6	6	6	4	4	4	4			
	10	4	8	6	8	8	8	6	8	6	6	5	8	8	8	6	6	6	6			
	11	4	8	6	8	8	8	6	8	6	6	5	8	8	8	6	6	6	6			
	12	1	5	3	5	5	5	3	5	3	3	2	5	5	5	3	3	3	3			
	13	4	8	6	8	8	8	6	8	6	6	5	8	8	8	6	6	6	6			
	14	4	8	6	8	8	8	6	8	6	6	5	8	8	8	6	6	6	6			
	15	4	8	6	8	8	8	6	8	6	6	5	8	8	8	6	6	6	6			
	16	2	6	4	6	6	6	4	6	4	4	3	6	6	6	4	4	4	4			
	17	4	8	6	8	8	8	6	8	6	6	5	8	8	8	6	6	6	6			

Tabela 2 (Fonte: as autoras, 2016).

4.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E ORGANIZACIONAIS

Como citado anteriormente, com as informações obtidas nas análises externas e internas, pode-se identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. De posse dessas informações elaborou-se a matriz SWOT (Tabela 1), onde todas as informações foram categorizadas de acordo com sua significância (1=pouco importante; 2=importante; 4=muito importante).

Com a matriz SWOT categorizada pode-se elaborar a matriz cruzada (Tabela 2) e efetuar a definição do quadrante em que a empresa encontra-se, o quadrante de desenvolvimento. Com base nisso iniciou-se o processo de elaboração de três grandes estratégias, relacionadas na tabela a seguir, com prazo máximo de execução até 28 de dezembro de 2020.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E ORGANIZACIONAIS						
O QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUE?	COMO?	QUANTO?
Mudança para ambiente próprio e com infraestrutura adequada	Gestor	Até 28/12/2020	Setor de gestão.	Para obter um espaço mais amplo e livre de aluguel.	Através de uma reorganização financeira e por meio de empréstimo.	500.000,00
Gestão de RH	Administrador	Início em 28/08/2016 e após, a cada seis meses.	Setor de gestão.	Para manter uma equipe coesa e preparada para os desafios	Contratando um gestor de pessoas.	2.600,00 mensais
Implementar e regular o sistema de gestão	Gestor	28/08/2016 Até 31/12/2016	Setor de gestão	Para obter-se uma gestão mais eficiente e controlada da empresa	Contratando um administrador e implementando um software livre ou pago que satisfaça as necessidades da empresa.	2600,00 mensais para o administrador e 500,00 para o software.

Tabela 3 (Fonte: as autoras, 2016).

4.5 PLANOS ESTRATÉGICOS TÁTICOS E OPERACIONAIS

Com as grandes estratégias organizacionais estabelecidas (Tabela 3), é necessário que se estabeleça novas estratégias – porém estas, táticas e operacionais – para que se possa realizar as atividades iniciais.

Nessas novas estratégias todos os procedimentos necessários nas áreas de marketing, finanças, recursos humanos e estruturais estarão devidamente descritos, assim como os responsáveis pela execução e os motivos pelos quais esses procedimentos serão necessários.

Abaixo descreveremos detalhadamente os planos estratégicos e operacionais para cada estratégia traçada para a empresa em estudo.

4.5.1 MUDANÇA PARA AMBIENTE PRÓPRIO E COM INFRAESTRUTURA ADEQUADA:

A mudança para um ambiente próprio é favorável à empresa, pois se encerra o compromisso com aluguel e assim pode-se ter uma segurança financeira em meio a crise e pode modificar a infraestrutura, sempre que necessário para satisfazer as necessidades da empresa e de seus consumidores. Mas para poder realizar essa mudança algumas estratégias táticas e operacionais deverão ser implementadas em âmbito estrutural e de marketing.

Na área estrutural o gestor deverá contratar os serviços de um corretor para que encontre um imóvel com tamanho e valor adequado aos interesses da empresa, o gestor fará isso indo até as corretoras de imóveis da região e encontrando a que realize o serviço pelo menor preço e de forma mais eficiente. Esse corretor contratado deverá auxiliar nessa procura. Após definido o imóvel a ser comprado, o gestor deverá encontrar o melhor sistema de

financiamentos disponíveis nos bancos da região e optar pelo que seja mais favorável e com menor taxa de juros, por meio de pesquisas nos bancos da região e entre as melhores propostas de financiamento e as menores taxas de juros e após efetuar a compra do imóvel.

Com o imóvel comprado inicia-se o processo de reforma deste novo ambiente, para que atenda as necessidades da empresa e de seus clientes. Para isso, o gestor deve encontrar um profissional de arquitetura com experiência na área e que possua o melhor orçamento possível. Esse profissional deverá ser encontrado através de consulta de profissionais da área e mediante orçamentos acessíveis. Este profissional deverá elaborar um projeto de reforma de acordo com as exigências do gestor para deixar o ambiente mais atrativo ao cliente.

Após o processo elaborado, o gestor deverá contratar uma equipe de construção para que seja realizada a reforma do ambiente comprado de acordo com o projeto elaborado. Essa equipe deve ser contratada através de indicações ou em empresas próprias de construção, assim como o menor pelo orçamento e prazo mais acessíveis. Com a equipe contratada deverá efetuar a compra de materiais de construção, fazendo um orçamento das quantidades necessárias e optando pelo que fornecer o preço mais acessível para que se possa efetivamente iniciar as obras da empresa, com todos os materiais necessários. O último passo estrutural será efetuar a compra do mobiliário em empresas especializadas na produção e/ou na comercialização desse tipo de produto, visando um melhor conforto aos clientes. O gestor deverá encontrar o orçamento mais acessível às necessidades da empresa, mediante pesquisa de preços.

Na área de marketing algumas estratégias relacionadas a promoções como: novos serviços e propaganda eficaz devem ser realizadas de imediato, pois ajudarão a consolidar os clientes fixos e a atrair novos clientes. Para isso, o gestor deverá implementar mais opções de promoções, como por exemplo, preços menores em datas comemorativas como o dia do gaúcho, aniversário da empresa e outras datas de interesse da empresa; refrigerante grátis a partir de compras acima de setenta reais; e desconto para clientes por meio de um sistema de fidelidade.

O serviço de rodízio de pizzas também é um meio de atrair mais clientes à empresa e manter a procura pela pizzeria no novo ambiente. Para isso, o gestor deverá optar pelos dias de semana mais rentáveis a essa prática, definir um cardápio favorável que agrade a maioria dos clientes. Também deverá definir preços coerentes para os públicos que frequentam o espaço e realizando uma divulgação eficiente do novo serviço da empresa. O gestor também deverá pesquisar o melhor meio de divulgação via rádio, jornais, distribuição de *folders* e páginas na *internet* disponível no mercado, contratar uma empresa especializada na execução de propagandas e divulgar nos meios mais favoráveis definidos inicialmente.

4.5.2 GESTÃO DE RH:

Na área de Recursos Humanos será necessário modificar as políticas de recrutamento e seleção dos funcionários, realizando seleção de currículos, entrevistas, análise de experiência profissional e a realização de testes práticos. Também será necessária a contratação de um administrador, para ajudar na gestão de pessoas, na organização de finanças e na capacitação de funcionários, esta vaga será divulgada e este profissional também deverá passar por um sistema de seleção de currículos, entrevista e teste prático em caráter de experiência.

Para evitar a rotatividade de funcionários e a harmonia entre a equipe de trabalho é necessário que se estabeleça avaliações e controle do clima organizacional. Estas avaliações mediram o nível de satisfação e cooperação da equipe, assim como as causas de possíveis insatisfações, realizando questionários de satisfação para os funcionários e reuniões mensais onde a equipe possa expor as falhas e problemas que ocorrem no cotidiano. Também é necessária uma política de remuneração, onde o administrador aumenta os salários da equipe de trabalho, remunerando todas as horas extras e os adicionais noturnos, além de concessão e pagamento das férias para que os funcionários se sintam mais satisfeitos e possa-se manter uma equipe coesa. Também é necessário que se forneça cursos de capacitação para os funcionários, tanto na área de atendimento como na manipulação de alimentos. Essa capacitação deverá ocorrer através da busca por bons cursos em órgãos especializados na área, como o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), ACILS (Associação Comercial E Industrial Laranjeiras Sul), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), e os cursos disponíveis na internet como os fornecidos pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

4.5.3 IMPLEMENTAR E REGULAR O SISTEMA DE GESTÃO:

Para implementar e regular o sistema de gestão é necessário que se aplique três estratégias táticas. A primeira delas é a separação das despesas pessoais das da empresa, onde os gestores deverão possuir um salário fixo, que deverá condizer com suas despesas pessoais, para um melhor controle do desempenho da empresa e para maior segurança da empresa.

A segunda tática a se implementar será instalar um *software* de gestão que permita essa eficiência no controle financeiro da empresa. Para isso é necessário que o gestor busque e encontre o melhor software livre ou pago que satisfaça as necessidades da empresa, por meio de consulta com especialistas na área e efetue a compra do que mais se enquadre nos padrões e orçamentos procurados. Então será necessário que o gestor e demais funcionários se capacitem para a utilização do mesmo, por meio de treinamentos ou videoaulas fornecidos pelos criadores do *software*, para que se possa utilizar de forma correta o software e as suas ferramentas. Depois de obtido, é necessário que o software passa a ser utilizado nas vendas diárias e no controle financeiro e de estoque, gerando assim um retorno eficiente da relação de despesas e receitas da empresa.

A terceira estratégia tática necessária é a regularização da situação fiscal da empresa, para que não se corra o risco de problemas futuros com o funcionamento da empresa. Para isso é necessário que se pague todas as taxas e se obtenha todos os alvarás necessários junto às agências reguladoras do setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante as análises realizadas neste trabalho, verificou-se que o planejamento estratégico proposto e a detecção de problemas e possibilidades, assim como a resolução e o aproveitamento das mesmas, respectivamente, são ferramentas chaves para que a empresa rume em direção ao sucesso.

Para que ocorra uma melhora efetiva na empresa é necessário que a mesma planeje previamente, todas as ações futuras, se o seu público consumidor e as expectativas de lucro são compensadores e se podem arcar com os custos, como os que foram previstos no sistema 5W2H demonstrado na Tabela 03.

Sua clientela é diversificada e a tradicional propaganda “boca a boca” ainda é o que mais atrai os seus clientes para o ambiente aconchegante em que a empresa está inserida.

Oliveira (1999 p.46) destaca que planejamento estratégico é um processo que visa um rumo à empresa “é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente” visando alcançar novos rumos, novos clientes o proprietário precisa de um projeto, traçar novos objetivos para se ter estímulo, trabalhando em equipe colocando as táticas operacionais em ação.

Assim como afirma Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.22) a estratégia define o que a empresa é, onde ela vai chegar e como ela vai se fixar “[...] A estratégia fixa a direção. [...] A estratégia focaliza o esforço. [...] A estratégia define a organização. [...] A estratégia provê consistência”.

Diante deste estudo e das estratégias propostas nele, caso o proprietário decida colocá-las em prática, ele poderá sair do aluguel indo para um imóvel próprio, acolhendo melhora seus clientes diante da capacitação dos funcionários e gestão da empresa, podendo ainda sobressair-se em comparação aos comerciantes do mesmo ramo da região e se tornar líder de mercado já que é um dos propósitos do proprietário da empresa.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia:** Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CADE. **Guia prático do CADE.** 3ª edição. São Paulo: CIEE, 2007. Disponível em <http://www.cade.gov.br/publicacoes/guia_cade_3d_100108.pdf> Acesso em: 05 abr. 2016.

CONSTITUIÇÃO DA REPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. 8ª edição. São Paulo: Saraiva, 1993.FAO. Perspectivas alimentarias. Resúmenes de mercado. Roma: Food Alimentation Organization, junio de 2013. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/018/al999s/al999s.pdf>> Acesso em: 05 abr. 2016.

FOODMAGAZINE, **Mercado Concorrencial.** Disponível em <<http://www.foodmagazine.com.br/food-service-noticia-fique-por-dentro/pizzarias-enfrentam-maior-concorrencia>> Acesso em: 04 jul. 2016.

FERRELL, O. C. HARTLINE, Michael D. LUCAS, George H. LUCK, David. **Estratégia de Marketing.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, Miguel Ferreira et al. **Gestão de Marketing.** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

MINTBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUCCHIELLI, R.. **O Questionário na Pesquisa Psicossocial.** Martins Fontes Editora Ltda., São Paulo, 1979.

OESTREICHER, Eduardo Brayma; SANTO, Leila Silva Espirito; JUNIOR, Edgar Rynes; **Análise Estratégica:** Um estudo na lanchonete e pizzeria “bom te ver”: VIII convibra administração, Congresso Virtual Brasileiro de Administração (2010). Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_1691.pdf> Acesso em: 01 jul. 2016.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas.** São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A **crise financeira global e depois:** um novo capitalismo? Uma versão ampliada deste artigo aparecerá no livro Depois da crise, a China no centro do mundo, a ser publicado pela editora da Fundação Getúlio Vargas no segundo semestre de 2010. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2010/441-Crise-Financeira-Global-e-Depois-NovosEstudos.pdf>> Acesso em: 17 abr. 2016

SAMARA, Beatriz Santos; MORSH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos.** São Paulo: Editora Prentice Hall, 2005.

TZU, Sun. A arte **da guerra.** Vol. 207. Porto Alegre: L&PM, 2006.

YIN, Robert (1994). **Case Study Research:** Design and Methods (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

ZAMBERLAN, Eliete Inês Bonini. **Plano de negócios para a implantação de uma pizzeria.** 2011. 86 p. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2011. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/534/TCC%20Eliete.pdf?sequence=1>> Acesso em: 23 abr. 2016.

ZENARO, Marcelo. **Marketing para empreendedores:** o segredo do sucesso. Videira: Ed. da Unoesc, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica:** conceitos. 1. Ed. 12. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.