

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA ATIVIDADE DE
GASTRONOMIA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

**Crystian Oliveira da Cunha
Gustavo Marinho Dalforno**

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATIVIDADE DE GASTRONOMIA

**Crystian Oliveira da Cunha
Gustavo Marinho Dalforno**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para a obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Orientador: Prof. Msc. Gilberto Brondani

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humana
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o
Trabalho de Conclusão

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA ATIVIDADE DE
GASTRONOMIA**

elaborado por
**Crystian Oliveira da Cunha
Gustavo Marinho Dalforno**

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilberto Brondani, Msc.
(Presidente/Orientador)

Wanderlei José Ghilardi, Dr. (UFSM)

Sidenei Caldeira, Msc. (UFSM)

Santa Maria, 03 de dezembro de 2013.

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao fim de uma longa e exaustiva jornada de estudos, não podemos deixar de prestar aqui alguns agradecimentos.

Em primeiro lugar, a Deus, por permitir que tenhamos perseguido com fé o caminho até aqui percorrido.

As nossas famílias, pelo apoio incondicional em todos os momentos em que precisamos. Sem elas, nada seria possível.

Ao nosso amigo João Victor Dalmolin, que com muito conhecimento e informações, contribuiu para o nosso trabalho.

Ao Prof. Gilberto Brondani, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes em nossas vidas acadêmicas e no desenvolvimento desta monografia.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes.

“O rio atinge seus objetivos porque aprendeu a contornar obstáculos”.

(Lao Tsé)

RESUMO

Trabalho de Conclusão
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATIVIDADE DE GASTRONOMIA

AUTORES: Crystian Oliveira da Cunha e Gustavo Marinho Dalforno

ORIENTADOR: Gilberto Brondani

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 03 de dezembro de 2013

Este trabalho objetivou elaborar um modelo de planejamento estratégico para propor a implantação desta ferramenta de gestão em uma empresa do ramo de gastronomia típica italiana. Para isso, procurou-se realizar um estudo da empresa e relacionar as oportunidades e ameaças existentes no macroambiente, ambiente externo, onde ela está inserida. Além disso, foram analisadas as atividades do microambiente, ambiente interno, constituído das atividades do cotidiano de uma empresa que atua no ramo de gastronomia. Essa análise possibilitou o conhecimento dos pontos fortes e fracos que a empresa possui. Após, reunidas às informações dos ambientes externo e interno, obteve-se os subsídios que proporcionaram a definição do negócio, o conhecimento da missão e a projeção do futuro da empresa. Com isso, foram traçadas estratégias que orientam na busca dos objetivos empresariais. Essas estratégias desencadeiam uma série de ações que tem a intenção de gerar efeitos pré-determinados, ou seja, esperados para otimização das atividades. Por fim, compilou-se tudo em uma estrutura formal propondo um modelo de planejamento estratégico. Os principais resultados esperados foram satisfatoriamente alcançados, pois o Ristorante La Sorella passou a ter uma orientação de como captar e fidelizar clientes e também de como tratar as inovações que surgem no mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, gastronomia, oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos, estratégias, objetivos, ações estratégicas, efeitos esperados.

ABSTRACT

Completion of Work
Accounting Course
Federal University of Santa Maria

PROPOSAL FOR A MODEL OF STRATEGIC PLANNING FOR ACTIVITY OF CUISINE

AUTHORS: Crystian Oliveira da Cunha and Gustavo Marinho Dalforno

ADVISOR: Gilberto Brondani

Date and Place of Defense: Santa Maria, december 03, 2013

This work aimed at developing a strategic planning model to propose the implementation of this management tool in a typical Italian cuisine branch company. For this, we sought to conduct a study of the company and relate the existing opportunities and threats in the macro environment, external environment, where it is inserted. Moreover, the activities of the micro environment, internal environment, consisting of daily activities of a company engaged in the food business have been analyzed. This analysis enabled the understanding of the strengths and weaknesses that the company has. After that, the information gathered from internal and external environments, grants that provided the business's definition, knowledge of the mission and the projection of the future of the company were obtained. With that, strategies that guide the pursuit of businesses objectives were outlined. These strategies trigger a series of actions that intends to generate pre-determined effects, that is, expected to optimize the activities. Finally, all of this was compiled into a formal structure proposing a model of strategic planning. The main expected results were achieved satisfactorily because the Ristorante La Sorella now has a guideline of how to attract and retain customers and also how to treat the innovations that come on the market.

Keywords: Strategic planning, gastronomy, opportunities, threats, strengths, weaknesses, strategies, goals, strategic actions, expected effects.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vista aérea do centro de Silveira Martins e localização do Ristorante La Sorella.....	39
Figura 2 - Vista da fachada do Ristorante La Sorella.....	39
Figura 3 - Interior do Ristorante La Sorella.....	40
Figura 4 - Tábua de frios do La Sorella.....	42
Figura 5 - Rótulo do suco de uva La Sorella.....	43
Figura 6 - Mirante Pedra do Guerino; Cascata do Mezzomo.....	46
Figura 7 - Conjunto Histórico da Pompéia; Belvedere Vécio.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos básicos de estratégias.....	33
Quadro 2 - Empresa, negócio, missão, visão e valores.....	48
Quadro 3 - Análise externa.....	49
Quadro 4 - Análise interna.....	49
Quadro 5 - Questão estratégica 1.....	50
Quadro 6 - Questão estratégica 2.....	50
Quadro 7 - Questão estratégica 3.....	51
Quadro 8 - Questão estratégica 4.....	51
Quadro 9 - Questão estratégica 5.....	52
Quadro 10 - Questão estratégica 6.....	52

LISTA DE SIGLAS

ENAIP	<i>Ente Nazionali Acli Istruzione Professionale</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Univali	Universidade do Vale do Itajaí

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1 Organizações.....	14
2.2 Gestão estratégica.....	15
2.3 Modelo de gestão.....	17
2.4 Conceito de planejamento.....	18
2.5 Abrangência do planejamento.....	18
2.6 Conceito de estratégia.....	19
2.7 Conceito de planejamento estratégico.....	20
2.8 Definição do processo de planejamento estratégico.....	22
2.9 Análise de posição: crença e doutrina, valores e princípios.....	22
2.10 Definição do negócio, da missão e da visão de futuro organizacional.....	23
2.10.1 Definição do negócio.....	23
2.10.2 Definição da visão.....	24
2.10.3 Definição da missão.....	25
2.11 Análise ambiental.....	25
2.11.1 Análise do ambiente externo.....	26
2.11.2 Análise do ambiente interno.....	28
2.12 Estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos.....	30
2.12.1 Diretrizes estratégicas.....	30
2.12.2 Objetivos estratégicos.....	30
2.13 Formulação de estratégias e ações para alcançar os objetivos.....	32
2.13.1 Tipos de estratégia.....	32
2.13.2 Planos de ação.....	34
2.14 Gastronomia.....	34
3 METODOLOGIA.....	36
4 ESTUDO DE CASO.....	38
4.1 Apresentação da empresa.....	38
5 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	48
6 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

A Quarta Colônia de Imigração Italiana é uma região localizada na parte central do Rio Grande do Sul a qual foi o quarto centro de colonização italiana no estado. Próxima à cidade de Santa Maria, composta pelos atuais municípios de Silveira Martins, Ivorá, Faxinal do Soturno, Dona Francisca, Nova Palma, Pinhal Grande, São João do Polêsine, além de partes das localidades de Agudo, Itaara e Restinga Seca.

Nos municípios dessa região, observa-se a presença de alguns restaurantes com a temática e pratos da culinária típica italiana. Esses estabelecimentos comerciais são bastante conhecidos pelo ambiente aconchegante e familiar que possuem, e também pela qualidade dos serviços que oferecem.

Entende-se que as empresas que atuam no ramo gastronômico na Quarta Colônia precisam dar atenção especial às suas ações e decisões, as quais visam atender a expectativa de seus clientes. A busca pelo aprimoramento constante é essencial para o desenvolvimento e continuidade organizacional. A marca registrada dos restaurantes dessa região é a prestação de um serviço exclusivo e com excelência, aliado à forma de atender ao público. A região procura destacar-se como rota turística gastronômica. Deve ser considerada, principalmente, a importância do ramo gastronômico para o desenvolvimento econômico local. O funcionamento de um restaurante depende de mão-de-obra local e de produtos cultivados por pequenos produtores rurais, valorizando e motivando o trabalho do homem no campo.

Como a gastronomia é um dos principais atrativos da região da Quarta Colônia, as empresas desse segmento fazem esforços para atrair pessoas de diversas regiões. No ano de 2006, foi criada a Rota Turística Gastronômica de Santa Maria e Silveira Martins para valorizar as potencialidades naturais e contribuir para o desenvolvimento da economia local, com ênfase no conceito de sustentabilidade econômica. Mesmo com a criação da Rota Gastronômica, a maioria dos visitantes ainda é de locais próximos a Quarta Colônia, residentes na parte central do estado. O foco das pessoas que visitam a região atualmente está voltado para os restaurantes, mas futuramente, com o surgimento de novos atrativos, isso pode mudar.

Nesse contexto, o planejamento estratégico assume vital importância como ferramenta gerencial no que diz respeito à elaboração de objetivos para selecionar programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas da empresa e seu

desempenho esperado. Também considera princípios básicos que a empresa deve seguir para que todo o processo seja estruturado com coerência e sustentação.

Entende-se que, uma das formas de tentar atrair novos clientes e, principalmente, manter a fidelidade dos que já frequentam a casa, seja a projeção, elaboração, implementação e controle de um planejamento estratégico.

Portanto, em vista do exposto, trabalhou-se com a convicção de que o planejamento estratégico pode auxiliar na otimização de resultados de uma empresa exploradora de gastronomia típica italiana.

O objetivo geral deste trabalho é elaborar uma proposta de modelo de planejamento estratégico para o Ristorante La Sorella, a fim de proporcionar um conjunto de estratégias que visam manter a satisfação dos clientes e, por consequência, a otimização dos resultados e continuidade do negócio.

E para conseguir alcançar o objetivo geral, no desenvolvimento do trabalho, foram abordados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Análise de posição: crença e doutrina, valores e princípios (cultura da empresa);
- 2) Definição do negócio, da missão e da visão de futuro organizacional;
- 3) Análise ambiental: ambiente externo e interno organizacional;
- 4) Formulação de questões estratégicas e ações para alcançar o objetivo da organização; e
- 5) Formalização de uma proposta de modelo de planejamento estratégico para a organização exploradora da gastronomia italiana.

O estudo foi estruturado em seis capítulos, desenvolvidos de forma evolutiva com a finalidade de alcançar os objetivos.

Na introdução, capítulo um, tratou-se a gastronomia como um dos principais atrativos da região da Quarta Colônia de Imigração Italiana. Em vista disto, foi levantada a importância do planejamento estratégico para otimizar as atividades de um restaurante que se localiza na respectiva região.

O capítulo dois, revisão bibliográfica, traz conhecimentos que serviram para estruturar e embasar melhor a pesquisa. Foi feito no referencial teórico, uma análise dos conceitos fundamentais que envolvem o planejamento estratégico.

Na sequência, o capítulo três apresenta a metodologia, que descreve os meios usados para que o estudo pudesse ser concretizado.

O capítulo quatro apresenta o estudo de caso, que contempla a parte prática, onde as informações foram colhidas dentro da própria empresa, como também na região em que ela

está inserida. Com isso, foi adquirido conhecimento necessário para melhor explorar os pontos fortes e fracos no ambiente interno e, as oportunidades e ameaças, no ambiente externo.

Após ter levantado os dados necessários, o capítulo cinco contém a proposta de modelo de planejamento estratégico desenvolvida para o Ristorante La Sorella.

Finalmente, o capítulo seis apresenta a conclusão acerca da importância da implementação de um planejamento estratégico, com a abordagem dos objetivos específicos já mencionados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Organizações

As pessoas, na sua individualidade, sabem que quanto maior for a soma de esforços, mais fácil será alcançar um objetivo que é coletivo. E esta é a principal razão de existir de uma organização, seja ela uma organização pública ou privada. Uma Organização se traduz em um conjunto de pessoas que, unidas e estruturadas, trabalham em prol de um objetivo comum. Conforme explana Chiavenato (2004, p. 8):

O propósito de toda organização é produzir um produto ou serviço para satisfazer necessidades dos clientes – que podem ser consumidores, usuários, associados ou contribuintes. Daí, a forte ênfase na qualidade do produto ou do serviço ao cliente como forças vitais de uma organização e as fontes de sua vantagem competitiva.

Uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada e organizada para atingir um objetivo comum. Quando dizemos que é uma entidade social deliberadamente estruturada e organizada queremos dizer que as tarefas são divididas entre seus membros e a responsabilidade pelo seu desempenho é atribuída a cada um dos membros da organização. Uma organização é uma sociedade em miniatura na qual coexistem dois tipos de pessoas: os líderes e os subordinados.

Conforme Clemente et al. (2004), as formas de estrutura e poder, em razão das circunstâncias e dos objetivos de cada organização, podem ser descritas da seguinte maneira:

Organização Empreendedora – constituída pelo patrão e poucos funcionários, geralmente é pequena e jovem. Estrutura informal e flexível, onde o patrão coordena quase todas as operações, superando bastante a burocracia.

Organização Máquina – opera como uma máquina programada, há um grupo de planejadores que programa a atividade de todos, um grupo de assessores e um grande grupo de operários executores das atividades. Controle das atividades através da hierarquia. Estrutura encontrada em indústrias com produção em massa.

Organização Profissional – caracterizada por ter profissionais altamente treinados, tomando por exemplo um hospital ou de um laboratório de pesquisa. A estrutura surge descentralizada e a coordenação nasce espontaneamente pela expectativa que um integrante tem do outro. Os profissionais contam com uma equipe de apoio, sendo desnecessária a direção de linha para controlar o trabalho.

Organização Diversificada – não é propriamente uma organização integrada, e sim um conjunto de unidades, com certo grau de independência, unidas por uma estrutura

administrativa solta. A exemplo tem-se uma universidade com muitos *campi*, onde cada um tem sua estrutura própria para tratar das situações que aparecem, mas todos eles sujeitos a sistemas distantes de controle.

Organização Adhocrática – é um tipo de organização que está presente em indústrias que precisam inovar de maneira complexa. Tem profissionais altamente qualificados de diferentes áreas de formação que necessitam trabalhar em conjunto para desenvolver um projeto. Com o poder baseado em conhecimento, a coordenação ocorre por ajuste mútuo entre participantes. Um exemplo é a indústria aeroespacial.

Organização Missionária – possui fraca divisão do trabalho, pouca especialização e a distinção entre a gerência, os assessores e os funcionários operacionais é pequena. Integrantes são unidos por crenças e valores, e como exemplo tem-se os religiosos.

Organização política – caracterizada por ter um sistema de poder instável onde tendem a surgir tumultos que podem levar a uma situação de falta de controle. Há organizações que são temporárias, principalmente durante períodos de difíceis transformações, e também as organizações permanentes, que é o caso das empresas estatais.

Segundo o conceito de Oliveira (2002, p. 84) “Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.

Em qualquer tipo de organização é necessária a união de pessoas, máquinas, equipamentos, recursos financeiros, dentre outros. A organização é criada para atingir um objetivo que seria inatingível por uma pessoa só. E o resultado do trabalho de uma organização somente é possível graças ao trabalho em conjunto de cada um dos membros que a compõem.

2.2 Gestão estratégica

A gestão estratégica surgiu da necessidade de conciliar o planejamento com a sua implementação. A análise dos ambientes interno, em seus pontos fracos e fortes, e externo, em suas ameaças e oportunidades, são alguns dos passos que a administração da empresa pode desenvolver através da Gestão Estratégica. Com esta, procura-se estabelecer os objetivos gerais, formulação de estratégias, implementação de estratégias e controle estratégico.

Dessa forma, Tavares (2008, p. 40) descreve o seguinte:

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

Tavares (2008, p. 50) lembra que “a responsabilidade maior das empresas que adotam a gestão estratégica é criar a capacidade de aprendizado envolvendo toda a organização”.

Oliveira (2007) apresenta alguns conceitos importantes ligados à gestão. Através do entendimento sobre a direção estratégica e seus elementos, poder-se-á melhor entender sobre gestão. Assim, tem-se que: direção estratégica é a administração dos recursos alocados com otimização do processo de decisão, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais.

A direção estratégica é composta de oito elementos principais, a saber: supervisão, liderança, motivação, treinamento, comunicação, participação, comprometimento e decisão.

- Supervisão é a catalisação e a orientação dos recursos humanos, direta ou indiretamente subordinados, em direção às metas, desafios e objetivos estabelecidos pela empresa.

- Liderança é o procedimento em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades do grupo e de manifestá-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação das pessoas no desenvolvimento e colocação em prática dos trabalhos necessários ao alcance das metas, desafios e objetivos empresariais.

- Motivação é o processo e a consolidação do estímulo e da influência no comportamento das pessoas, tendo em vista um objetivo específico.

- Treinamento é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos de uma empresa, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos estabelecidos e negociados entre as partes.

- Comunicação é o processo interativo e de entendimento, assimilação e operacionalização de uma mensagem entre o emissor e receptor por um canal em determinado momento e que visa a um objetivo específico.

- Participação é o estilo administrativo que consolida a democratização de propostas de decisão para os diversos níveis hierárquicos da empresa, com o consequente comprometimento pelos resultados.

- Comprometimento é o processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados esperados.

- Decisão é a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.

O entendimento conceitual e de aplicação desses oito itens pode tornar mais fácil para o gerenciador, sustentado por uma postura pessoal, consolidar um processo de direção estratégica, que representa real vantagem competitiva no atual mercado de trabalho nas empresas.

Com isso, deve-se salientar que é fundamental que cada um dos membros de uma organização conheça e entenda o seu papel diante desta, estabelecendo condições para desenvolvimento e utilização do seu potencial na concretização de ações em direção à visão e no cumprimento da missão.

2.3 Modelo de gestão

É a forma através da qual é feito o gerenciamento das funções e fluxos da empresa, de acordo com a sua estratégia, visando apresentar um bom desempenho operacional e obter vantagens competitivas.

De acordo com Oliveira (2007, p. 25):

Modelo de gestão é o processo estruturado, interativo e consolidado – sustentado pelos instrumentos administrativos estratégicos e pelo estilo de atuação dos principais executivos da empresa – de desenvolver e operacionalizar a administração estratégica, visando ao incremento dos resultados e ao crescimento da empresa.

É um poderoso instrumento de comunicação. A adesão de executivos de uma empresa a uma filosofia de administração estratégica é facilitada com a apresentação de um modelo de gestão.

2.4 Conceito de planejamento

As empresas precisam pensar em seus objetivos e se preparar para que estes se realizem da melhor forma. Não é necessário apenas alcança-los, mas fazer com que as metas estabelecidas sejam realizadas com eficiência e eficácia, com menor parcela de recursos possível. Para isso é necessário preparação. E preparar é planejar.

Para Bernardoni (2006, p. 19), o planejamento “consiste na atividade de fazer planos de ação para o futuro, fixando os objetivos e as metas para orientação, determinando os prazos e prevendo os meios necessários para alcança-los”.

Consalter (2006, p. 19) enfatiza que “planejar é requisito primário, o mais elementar da administração”.

Chiavenato (2007, p. 138) nesse mesmo sentido, mas com maior abrangência acerca do conceito destaca que:

O planejamento representa a primeira função administrativa, por ser exatamente a que serve de base para as demais funções, como organização, direção e controle. Na verdade o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a ser atingidos e como se deve fazer para alcança-los da melhor maneira possível. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura.

Percebe-se que “existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência”. (OLIVEIRA, 2012, p. 3). Dessa forma, o planejamento deve ser abrangente o suficiente para atender as necessidades do dinâmico ambiente empresarial e ao mesmo tempo prático. (CHIAVENATO, 2007).

Planejar é fundamental em uma organização. Sem essa atividade de preparação, pode-se comparar a empresa a uma pessoa que caminha no escuro, sem a clara definição de onde se quer chegar ou como chegar. Pois o planejamento é uma ferramenta de auxílio aos administradores que vem para ajudar a resolver ou mesmo para se antecipar aos problemas ou situações que surgem no ambiente empresarial.

2.5 Abrangência do planejamento

O planejamento pode classificar-se em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Cada um com um nível de abrangência, onde o estratégico é o mais abrangente e estabelece as diretrizes gerais de uma empresa.

Segundo Oliveira (2007, p. 73), “o planejamento estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes”.

A afirmação de que o planejamento estratégico considera o sistema empresa todo pressupõe o entendimento de que este todo também pode representar, conforme o caso, uma corporação ou grupo empresarial, bem como uma unidade estratégica de negócio. (OLIVEIRA, 2007, p. 73).

O planejamento empresarial é direcionado para toda a empresa abrangendo os diferentes níveis organizacionais e conforme explica Chiavenato (2007, p. 139-140):

em razão disso existe uma hierarquia de planos. Há três níveis distintos de planejamento:

- 1) Planejamento estratégico: é o mais amplo e envolvente e abrange toda a organização como um sistema único e aberto.
- 2) Planejamento Tático: é o planejamento elaborado em cada departamento do nível intermediário da organização. Cada unidade organizacional deve elaborar o seu planejamento tático subordinado ao planejamento estratégico.
- 3) Planejamento operacional: é o planejamento que se refere a cada tarefa ou atividade em particular.

“Nesse processo, o executivo deve fazer um equilíbrio entre os dois fluxos possíveis: o que se inicia no planejamento estratégico, passa pelos planejamentos táticos e chega ao nível dos diversos planejamentos operacionais e vice-versa”. (OLIVEIRA, 2007, p. 74).

A experiência profissional demonstra que se deve dar maior atenção ao primeiro fluxo por ser o mais abrangente. Desse modo, busca-se a manutenção constante das diretrizes hierárquicas e também se inteirar das limitações que venham a impedir total ou parcialmente o cumprimento das mesmas. (OLIVEIRA, 2007).

Os três tipos de planejamento se inter-relacionam e são de grande relevância, mas o estratégico, por ser mais abrangente e demonstrar com mais afinidade as diretrizes de uma empresa, será foco de maiores detalhes neste trabalho.

2.6 Conceito de estratégia

Em se tratando de um exército, estratégia é a maneira como um comandante irá conduzir a sua tropa, com o objetivo de neutralizar ou derrotar seus oponentes. Esse é o conceito original de estratégia, mas que é muito bem utilizado para se entender o sentido e a importância da estratégia dentro das empresas.

“As estratégicas empresariais dão conta dos caminhos definidos pelo planejador e sua equipe para mover a empresa da situação atual aos objetivos estratégicos, através das oportunidades e ameaças detectadas em seu plano”. (BORN et al. 2007, p. 200).

Chiavenato (2007, p. 114) conceitua “a estratégia é uma teoria sobre a realidade dos negócios. Ela consiste em selecionar entre várias alternativas existentes a hipótese aceitável (teoria) sobre aspectos internos e externos da empresa e tomar decisões com base nessa hipótese escolhida”.

No sentido de consolidar esse conceito, diversos estudiosos entram em consenso conforme menciona Oliveira et al. (2007, p. 29):

A estratégia foi conceituada por diversos autores como o processo pelo qual os gestores da organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas.

“O que fazer é absolutamente diferente do como fazer. A estratégia empresarial, em sua essência, define o caminho, ou os caminhos”. (BORN et al. 2007, p. 200).

A estratégia oferece suporte ao gestor para que as tarefas sejam realizadas, mas não só isso, sejam realizadas da maneira certa. Só que ter uma estratégia não significa que as coisas começarão a dar certo. Também é preciso colocá-la em prática de forma adequada.

2.7 Conceito de planejamento estratégico

Segundo Oliveira et al. (2007), as metodologias e técnicas utilizadas no planejamento estratégico são resultado da evolução histórica que se iniciou no século XVIII, na Revolução Industrial da Inglaterra e da Alemanha. Esses países eram o berço dos pensadores econômicos das teorias clássicas na época. O planejamento estratégico é uma adaptação de técnicas militares empregadas em situação de combate para o competitivo ambiente empresarial. Analisando essas técnicas, pesquisadores dos Estados Unidos observaram que os conflitos econômicos, políticos e sociais são semelhantes aos conflitos bélicos. Assim, perceberam que poderiam adaptar estratégias militares para obtenção de macroobjetivos de acordo com o macroambiente econômico, político e social.

Dessa forma, o planejamento estratégico se aprimorou e tornou-se instrumento de suporte para as decisões organizacionais ao longo do tempo. Chiavenato (2007, p. 142) dá ênfase ao emprego do planejamento estratégico como ferramenta nos processos decisórios e

conceitua: “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo”.

Para orientar a organização na busca de otimizar resultados, em meio ao ambiente onde está inserida, é necessário que se definam os rumos a serem seguidos. Desse modo, Oliveira (2007, p. 73) conceitua planejamento estratégico como “metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa”.

Oliveira (2012, p. 17) salienta que planejamento estratégico:

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos- não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

As decisões que definem a direção de uma organização são tomadas com base em diretrizes e no sentido de assegurar que os objetivos empresariais traçados sejam alcançados.

Assim, relacionando metas e planos, Oliveira et al. (2007, p. 39) afirmam que:

Pode-se conceituar planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Nesse contexto, procurando destacar a importância de otimizar os resultados, buscando o melhor aproveitamento possível dos recursos, Oliveira et al. (2007, p. 30) sintetizam que planejamento estratégico é o “processo de decidir objetivos da organização, mudanças nesses objetivos, recursos para atingir tais objetivos e políticas a governar a aquisição, uso e disposição desses recursos”.

Gracioso (1996, p. 28) resume: “o planejamento estratégico define-se normalmente pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico”.

Como se observa, são muitos os conceitos sobre o planejamento estratégico. Em todos eles está representada a importância deste como uma ferramenta capaz de orientar toda a empresa e fixar diretrizes a serem seguidas, a fim de que os objetivos sejam alcançados, com maiores resultados. Pois, em ambientes competitivos, a eficiência é importante para a sobrevivência de uma empresa.

2.8 Definição do processo de planejamento estratégico

Ao pensar em uma implementação de um planejamento estratégico, tem que definir o que a empresa é e o que ela quer com isso. Ou seja, na definição do processo de planejamento, terão que ficar bem definidos a crença, valores, negócio, missão, visão, análise de ambiente e estratégias da organização.

Para Santos (1992), o processo de planejamento estratégico compreende as seguintes etapas:

- 1) Análise de posição: crença e doutrina, valores e princípios (cultura da empresa);
- 2) Definição do negócio, da missão e da visão de futuro organizacional;
- 3) Efetuar a análise ambiental: ambiente externo e interno organizacional;
- 4) Formulação de questões estratégicas e ações para alcançar o objetivo da organização; e
- 5) Formalizar uma proposta de modelo de planejamento estratégico.

2.9 Análise de posição: crença e doutrina, valores e princípios

Para Santos (1992), a elaboração de um planejamento estratégico é um processo sistêmico de etapas a serem realizadas de forma metódica e com base em conceitos dinâmicos de gestão que evoluem ao transcorrer do tempo. A análise de posição: avaliação da crença, da doutrina e cultura da empresa é o passo inicial. As organizações possuem suas origens, ou seja, suas raízes motivadas pelas mais diversas razões.

A crença que se cultiva ao longo de muitos anos costuma trazer em seu cerne valores que sustentam os pilares de um empreendimento. Muitos empresários prezam por tentarem ao máximo manter sempre perene a doutrina desenvolvida e empregada desde o começo de suas atividades. Assim, ao se criar um planejamento de gestão deve-se primeiramente enfatizar a crença, a doutrina e a cultura da empresa (SANTOS, 1992).

Desse modo Costa (2007, p. 38) é bastante objetivo ao explicar:

Os princípios são aqueles pontos e tópicos os quais a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer.

Os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas e às quais deve ser dado mérito.

Portanto, para Oliveira (2012, p. 67) “foi verificado que valores representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”.

2.10 Definição do negócio, da missão e da visão de futuro organizacional

A definição do negócio, da missão e da visão são para Born et al. (2007) os norteadores estratégicos de uma organização.

Na concepção de Born et al. (2007, p. 48):

Não existe plano estratégico coerente e alinhado sem norteadores estratégicos bem definidos. Se eles não estiverem expressando aquilo que os proprietários desejam para seu negócio, ou mesmo estiverem conceitualmente confusos, refaça-os. Se eles não existirem, desenvolva-os.

Logo, para Costa (2007, p. 35), “os alicerces estratégicos de uma organização, aqui chamados de propósito, são compostos por sua visão, missão, abrangência, princípios e valores e opção estratégica. O propósito é, portanto uma estrutura consistente [...]”.

“Tanto a visão quanto a missão e a definição do negócio devem ter abordagem estratégica, procurando sair da simples definição dos produtos e serviços oferecidos para a definição dos benefícios que o mercado deverá usufruir da empresa [...]”. (OLIVEIRA, 2007, p. 81).

2.10.1 Definição do negócio

“O negócio de uma empresa determina o escopo de sua atuação. Aquilo que ela faz (e se interessa em fazer) e, por seguinte, a declaração disso acaba por excluir todo restante [...]”. (BORN et al. 2007, p. 49).

“O que uma organização entende por seu negócio estabelece o limite de sua atuação”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 22).

Para Santos (1992, p. 60) “definir o ramo de atividade de uma empresa é uma questão estratégica básica, uma vez que a utilização de recursos a aplicar em cada exercício terá a ver com o caminho que a empresa vai percorrer em função das tendências do mercado”.

“Mas por que definir um negócio, se isso poderá fazer com que se percam boas oportunidades? Esta, certamente, é uma questão muito discutida nas escolas de negócio e nas empresas, merecendo especial atenção”. (BORN et al. 2007, p. 49).

Essa resposta é simples na concepção de Born et al. (2007, p. 49) que explica: “Acredita-se que a vantagem de se ter uma definição de negócio é possuir um foco”.

Mas ao definirmos o negócio de uma empresa temos que ter atenção especial, pois “uma organização deve conceber seu negócio de forma que ele não seja tão amplo a ponto de não orientar para lugar algum nem tão específico a ponto de deixar passar oportunidades”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 23).

2.10.2 Definição da visão

Uma organização deve conhecer os recursos de que dispõe, conhecer seus clientes e o mercado para definir o relacionamento que deseja ter com estes. Deve também ter planejamento para manter contínua a satisfação dos clientes, para estabelecer como irá atingir os seus objetivos, como irá se comportar diante das oportunidades e ameaças. Enfim, visão, dentro de um negócio, é ter a idéia da maneira como uma organização se enxerga e como ela se projeta para o futuro.

“A visão de uma organização dá conta de onde ela quer chegar. A visão deve superar a perspectiva temporal. As decisões ficam mais claras quando se estabelece de antemão onde se deseja chegar”. (BORN et al. 2007, p. 50).

A visão, em uma abordagem estratégica, é decorrente das pessoas representativas da empresa e deve identificar os limites que as pessoas conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e da abordagem mais estratégica e ampla possível para os negócios, produtos e serviços da empresa. (OLIVEIRA, 2007, p.76).

A “visão é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização”. (COSTA, 2007, p. 36).

Também, nesse mesmo sentido, para Clemente et al. (2004), a visão é, na cabeça do líder, uma representação mental que lhe dá a direção do que deve ser feito na organização. Trata-se do caráter e personalidade da empresa, que devem refletir as suas aspirações e crenças.

2.10.3 Definição da missão

A missão é a razão de existência de uma empresa. Ela deve esclarecer o que a empresa se propõe a oferecer e qual o público a ser atingido com essa oferta.

Para Fernandes e Berton (2005, p. 143) é fundamental ser inovador, para tanto, é necessário entender que “a aplicação da criatividade deve começar pela missão da empresa. O que é missão? A missão deve responder a pergunta mais básica que uma organização (e, talvez, uma pessoa) pode se propor: Para que existimos?”.

Assim, também afirma Costa (2007, p. 36) ao dizer que “a formulação da missão pretende responder perguntas como: Qual é a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? [...]”.

“A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”. (OLIVEIRA, 2012, p. 109).

A missão escrita deve proporcionar uma visão explícita da natureza do negócio da empresa[...]. A missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitir à empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com rentabilidade adequada. Com essa abordagem a empresa atua em harmonia com o ambiente onde vive, reconciliando, por meio de uma seleção adequada dos produtos e serviços a serem vendidos, as necessidades de mercado com sua capacidade tecnológica, financeira e de mão-de-obra. (OLIVEIRA et al. 2007, p. 41).

A importância da definição dos norteadores estratégicos é fundamental, pois “em função da missão e da visão organizacional, são definidos os objetivos empresariais”. (CHIAVENATO, 2007, p. 144).

2.11 Análise ambiental

O ambiente em que uma organização está inserida é um aspecto de grande relevância para o sucesso ou insucesso desta. Através da análise ambiental serão avaliados fatores externos e internos que poderão vir a afetar o desenvolvimento de um negócio.

Chiavenato (2004, p. 581) explica que:

A análise ambiental refere-se ao exame das condições e variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações e restrições, os desafios e contingências, as oportunidades e brechas percebidas no contexto ambiental que envolve a organização. Significa o mapeamento do macroambiente e do ambiente de tarefa da organização. A análise ambiental leva em conta o que existe em termos de possibilidades viáveis e de riscos que cercam a organização e como ela melhor poderia servir à sociedade em um contexto altamente competitivo e mutável.

“A análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente aos ambientes interno e externo”. (OLIVEIRA et al. 2007, p. 42).

2.11.1 Análise do ambiente externo

O ambiente externo está relacionado a fatores externos à empresa, os quais ela não consegue controlar. Aí é que surgem as oportunidades e ameaças, tendo a empresa, que se adaptar às oscilações que o mercado impõe. Pois não há como evitá-las.

“O estudo do macroambiente deve buscar a compreensão do ambiente dos negócios em que o setor (indústria) da empresa-objeto encontra-se inserida”. (BORN et al. 2007, p. 80).

O ambiente geral, também definido como macroambiente, refere-se às questões amplas do universo social, econômico e político em que as organizações empresariais individualmente pouco conseguem influenciar, mas por outro lado, influenciam diretamente as empresas. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 35).

“A experiência tem mostrado que os principais fatores que condicionam a construção do sucesso futuro da organização estão mais fora do que dentro dela. Esses fatores externos alicerçam e embasam o ambiente da organização”. (COSTA, 2007, p. 81).

A análise ambiental deve focalizar os componentes do microambiente (ambiente de tarefa), como clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras e os principais fatores do macroambiente como as variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas. (CHIAVENATO, 2004, p. 581).

Segundo Born et al. (2007) estuda-se o macroambiente para se fazer entender o ambiente de negócios em que a empresa está inserida. São sugeridos que os fatores externos às organizações devem ser agrupados em:

- Ambiente demográfico: a análise demográfica é feita através do trabalho de se verificar as convergências em analogia ao tamanho de mercado, índices de crescimento da população de diferentes regiões, de instrução das pessoas, de tendências e mudanças culturais em relação a sexo, questões étnicas, faixa etárias, grupos sociais, etc.
- Ambiente econômico: o sucesso de uma empresa está intimamente ligado à obtenção de lucro e à satisfação das necessidades dos clientes. Para tanto, é importante conhecer algumas variáveis econômicas e suas tendências, pois essas variáveis influenciam a demanda e o valor de diversos produtos, bens e serviços.
- Ambiente natural: este ambiente apresenta preocupação com questões ecológicas, referentes ao clima e aos recursos naturais, por exemplo. Sua importância dentro das empresas é crescente.
- Ambiente tecnológico: sem dúvida tem grande influência sobre os negócios e a vida das pessoas. Não há como imaginar, nos dias de hoje, viver sem a tecnologia. Pois ela inegavelmente modificou as relações entre indivíduos e organizações, transformando setores, costumes e países. A economia é absolutamente influenciada e varia conforme o número de novas tecnologias que são lançadas.
- Ambiente político-legal: neste ambiente, as leis, órgãos governamentais e grupos, que tem influência direta ou indireta nas atividades da organização e de seu mercado, podem representar oportunidades ou ameaças de importância estrutural.
- Ambiente sociocultural: neste ambiente, as pessoas acabam criando, mesmo sem saber, uma visão de mundo, que é imposta pela sociedade através das crenças, valores e normas. Essa visão de mundo é básica para a percepção de suas relações com as outras pessoas, com as empresas, com a sociedade, com a natureza e com o próprio universo. Quando se analisa este ambiente, há de se ter o cuidado de buscar compreender quais são as tendências comportamentais e de que forma elas poderão modificar o setor em que a empresa se insere.

“A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças [...]”. (OLIVEIRA, 2012, p. 71).

O objetivo da análise do ambiente externo é elencar as oportunidades e ameaças, para Oliveira (2012, p. 68-69) definidas como:

- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Oliveira (2012, p. 69) determina que “após o estabelecimento dos pontos fracos – internos – e das ameaças – externas -, devem se estabelecer as questões críticas, que representam aspectos controláveis com maior ou menor dificuldade”.

2.11.2 Análise do ambiente interno

Quando uma empresa possui ou consegue exercer o controle sobre as atividades desenvolvidas, com o poder de modificá-las, está se falando do ambiente interno. Este é representado pelos pontos fortes e pontos fracos e dependem exclusivamente da própria empresa, sem nenhuma dependência externa.

“A análise do ambiente interno é uma das mais delicadas do processo de planejamento, à medida que demanda uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos há muito tempo dentro da empresa”. (OLIVEIRA et al. 2007, p. 44).

A análise organizacional refere-se ao exame das condições atuais e futuras da organização, seus recursos disponíveis e necessários (incluindo tecnologia), potencialidades e habilidades, forças e fraquezas da organização, sua estrutura organizacional, suas capacidades e competências. A análise organizacional leva em conta o que a organização produz (produtos ou serviços), como ela produz (qualidade, custo, produtividade), para quem ela produz (mercado de clientes, concorrentes), com o que ela produz (tecnologia, pessoal, recursos próprios ou de terceiros, fornecedores), pra se ter uma ideia clara das suas vantagens competitivas e de como utilizá-las melhor. Na verdade, a análise organizacional busca a localização dos fatores críticos de sucesso. (CHIAVENATO, 2004, p. 581).

A análise do ambiente interno tem como intuito principal diagnosticar os pontos fracos e fortes que são assim definidos por Oliveira (2012, p. 68):

- Pontos fortes: São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

“Uma vez listados os pontos fortes, fracos e a melhorar, eles devem ser classificados em grandes categorias, para facilitar uma síntese, uma visão integrada, uma radiografia da instituição”. (COSTA, 2007, p. 114).

De acordo com a classificação em dez categorias, Costa (2007) sugere que sejam verificados elementos de análise em cada uma delas. As categorias, com seus respectivos atributos a serem verificados são:

- Gestão (Supervisão, Liderança): administração geral e processos decisórios, gestão de tecnologias e de sistemas de informação, gestão estratégica, gestão setorial: marketing, comercial, operacional, de produção e de logística, financeira, recursos humanos, ou seja, gestão de processos transfuncionais, Relacionamentos com acionistas e com os colaboradores.

- Mão-de-obra (recursos humanos, capacitação, motivação): recrutamento e seleção de pessoas, capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, gerentes e supervisores preparados para a gestão de pessoas, motivação, envolvimento e comprometimento, remuneração, reconhecimento e recompensas, satisfação dos funcionários e clientes.

- Máquinas (equipamentos, aparelhos, sistemas): equipamentos de manuseio e transportes. Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança. Manutenção de máquinas e equipamentos. Máquinas, equipamentos e sistemas de produção. Satisfação dos funcionários e gerentes.

- Marketing (Vendas, portfólio de produtos e serviços): conhecimento do mercado e dos concorrentes. Flexibilidade e negociações. Lançamentos de produtos e campanhas. Pós-venda, garantia e assistência técnica. Treinamento e satisfação dos clientes.

- Materiais (Matéria prima, suprimento, fornecedores): desenvolvimento de parcerias com fornecedores. Cadeia de suprimento, logística. Estoques qualitativos, quantitativo, preservado. Especificações para aquisição e padronização e codificação de materiais. Qualidade assegurada na aquisição.

- Meio ambiente (preservação ambiental, reciclagem, energia): gestão de proteção ambiental. Licenciamento ambiental. Programas de economia de energia, de água e de insumos. Reciclagem de resíduos. Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações.

- Meio físico (Instalações, acesso, funcionalidade, conforto): circulação interna, fluxos internos, estacionamentos. Iluminação, limpeza, arrumação. Infra-estrutura, utilidades. Sinalização visual, interna e externa.

- Mensagens (Comunicação, divulgação): comunicação com clientes, fornecedores, governo, imprensa e público. Comunicação entre gerentes, supervisores e funcionários. Comunicação escrita, circulares e quadros de aviso e comunicação verbal, informal e

diagonal. Comunicações da direção para direção: transparência e integridade. Providências e respostas às reclamações e sugestões dos clientes.

- Métodos (Processos, organização): fluxograma de processos produtivos e administrativos. Metodologia de gestão por projetos. Metodologias para desenvolvimento de produtos. Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos. Sistemas de garantia da qualidade.

- Finanças: acompanhamento gerencial por centros de resultados. Fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber. Faturamento e recebimento. Investimentos estratégicos. Orçamentos e acompanhamento orçamentário.

“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos [...]”. Oliveira (2012, p. 82).

2.12 Estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos

“As diretrizes e objetivos estratégicos constituem benefícios tangíveis e mais duradouros da análise da situação. Ambos são formulados com base no quadro referencial resultante da avaliação dos ambientes interno e externo da empresa”. (OLIVEIRA et al. 2007, p. 45).

2.12.1 Diretrizes estratégicas

As diretrizes são “um conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para a escolha dos objetivos estratégicos globais”. (OLIVEIRA et al. 2007, p. 45).

2.12.2 Objetivos estratégicos

“O que são objetivos? São os diversos resultados que a organização se propõe a alcançar, com um prazo definido para que aconteçam”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 153).

Sobre objetivos, Chiavenato (2007, p. 144) responde: “são as pretensões ou os propósitos da empresa, os quais, em conjunto, definem sua razão de ser ou de existir”.

Contudo, Oliveira (2012, p. 151). Lembra que “para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua”.

Para Oliveira et al. (2007, p. 32), “objetivo estratégico representa tudo que é vital para uma organização ou unidades de negócio para manter sua capacidade competitiva e incrementar suas vantagens em relação aos concorrentes atuais e futuros”.

Como metas estratégicas que uma unidade de negócios pode adotar, Oliveira et al. (2007, p. 32-33) destacam três, como segue:

- 1) Construir: significa como meta estratégica, a meta de aumento da fatia de mercado, mesmo que à custa de redução dos ganhos de curto e médio prazos ou do decréscimo das entradas de caixa.
- 2) Manter: essa meta estratégica tem como objetivo principal a manutenção, a qualquer custo, da fatia do mercado conquistada e da posição competitiva da unidade de negócio.
- 3) Colher: Ao contrário da meta de construir, essa meta estratégica implica a busca da maximização dos ganhos e do fluxo de caixa a curto e a médio prazos, mesmo à custa da fatia de participação de mercado.

São muitas as formas de classificação de metas organizacionais utilizadas pelos autores. Para Chiavenato (2007, p. 144) os objetivos empresariais podem ser agrupados em quatro categorias:

- 1) Lucro: considerado dentro de sua dupla óptica – de retorno dos proprietários e da economia da empresa.
- 2) Expansão da empresa: seja em relação a ela mesma, seja em relação ao mercado do qual participa.
- 3) Segurança: corresponde ao desejo da empresa assegurar o seu futuro e continuidade.
- 4) Autonomia ou independência: objetivo pelo qual a empresa pretende livremente decidir o seu destino.

Conforme Oliveira (2012), uma empresa pode ter muitos objetivos, mas é função do executivo selecionar e priorizar os mais importantes. Para determinar o grau de relevância de cada um deles é necessário que os mesmos estejam claramente definidos e interligados às estratégias.

Portanto, “pode-se concluir que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos, desafios e metas a serem alcançados”. (OLIVEIRA, 2012, p. 151).

Costa (2007, p. 209) adverte que “é a formalização desses elementos que fornece os alvos a serem alcançados pela organização”.

Chiavenato (2007, p. 145), enfatiza que

existe uma hierarquia de objetivos nas empresas: para ser fixado cada objetivo leva em conta uma orientação mais ampla ou toma por referência objetivos mais abrangentes da organização, a fim de que não ocorra dispersão de esforços ou perda de unidade organizacional.

Nesse contexto, Chiavenato (2007, p. 146) explica que os objetivos gerais da empresa são desdobrados em:

- 1) Objetivos estratégicos ou globais: são os objetivos mais amplos do negócio, como, por exemplo, lucratividade, participação no mercado, imagem, retorno do investimento.
- 2) Objetivos táticos ou departamentais: são os objetivos específicos de cada unidade organizacional, como volume de produção, volume de vendas, volume de compras, orçamento de despesas departamentais, custo de produção, custo de cobrança, ciclo financeiro, entre outros.
- 3) Objetivos operacionais: são os objetivos limitados a cada cargo ou tarefa, entre os quais atendimento primoroso ao cliente, quantidade de cobranças, tempo médio de atendimento, tempo médio de entrega, custo unitário de produto.

A importância de se ter um alvo para direcionar os esforços fica evidente na exposição de Costa (2007, p. 209) que afirma: “todo plano estratégico precisa ter desafios, bem como objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento”.

2.13 Formulação de estratégias e ações para alcançar os objetivos

“Quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte pergunta chave: Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer este destino?”. (OLIVEIRA, 2012, p. 184).

Os planos de ações que compõem a estratégia podem ser definidos “como conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.)”. (OLIVEIRA, 2012, p. 244).

2.13.1 Tipos de estratégia

- Estratégia de sobrevivência: segundo Oliveira (2012, p. 191), este tipo deve ser utilizado “apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas)”.

- Estratégia de manutenção: a empresa identifica algumas ameaças, mas possui muitos pontos fortes que possibilitam, além de continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento. (OLIVEIRA, 2012).

- Estratégia de crescimento: a empresa possui muitos pontos fracos, porém há um ambiente que proporciona situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando a empresa se utiliza dessas situações. (OLIVEIRA, 2012).

- Estratégia de desenvolvimento: predominam os pontos fortes e as oportunidades, situação em que se deve procurar desenvolver a empresa.

Oliveira (2012, p. 195) descreve que:

Normalmente, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos – mercadológico e tecnológico – permite ao executivo construir novos negócios no mercado.

Esses tipos básicos de estratégias podem ser visualizados no quadro 1.

Diagnóstico		INTERNO	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
EXTERNO	Predominância de ameaças	Estratégias de sobrevivência	Estratégias de manutenção
		Redução de custos	Estabilidade
		Desinvestimento	Nicho
		Liquidação do negócio	Especialização
	Predominância de oportunidades	Estratégias de crescimento	Estratégias de desenvolvimento
		Inovação	de mercado
Internacionalização		de produtos ou serviços	
Joint venture		Financeiro	
Expansão		de capacidades	
		de estabilidade	
		diversificação:	
		Horizontal	
		Vertical	
		Concêntrica	
		Conglomerada	
		Interna	
		Mista	

Quadro 1 – Tipos básicos de estratégias

Fonte: Oliveira (2012, p. 199)

2.13.2 Planos de ação

Para desenvolver um plano de ação, há a necessidade de fazer um detalhamento da situação atual e de tudo o que se pretende fazer, com tempo e custo de execução por tarefa, recursos disponíveis e necessários.

Segundo Costa (2007) um bom plano de ação precisa responder às seguintes perguntas:

- O quê? – O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente?
- Depende de quê? – Essa atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
- Quem? – Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
- Por quê? – Por que uma etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto.
- Como? – Como a etapa deverá ser executada? De que maneira?
- Até quando? – Qual é o prazo para terminar uma atividade?
- Quanto custa? – Quanto será gasto para realizar uma etapa?
- Recursos necessários? – Quais os recursos são necessários em cada etapa? Exemplos: Recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas, tecnologias.

Para Costa (2007), com a resposta a cada uma destas perguntas, possivelmente se conseguirá desenvolver planos de ações que compõem uma estratégia, dando a esta o caminho certo em direção à resolução de um problema.

2.14 Gastronomia

Para Freixa e Chaves (2008), a gastronomia engloba a culinária, as bebidas, os materiais usados na alimentação e, em geral, todas as características culturais associados a ela. Um gastrônomo pode ser um(a) cozinheiro(a), mas pode igualmente ser uma pessoa que se preocupa com o refinamento da alimentação, incluindo não só a forma como os alimentos são preparados, mas também como são apresentados, por exemplo, o vestuário e a música ou dança que acompanham as refeições.

Nesse contexto, hoje pode-se definir a gastronomia como sendo uma arte e ao mesmo tempo ciência que compreende o ato de alimentar-se como um todo, refletindo uma tendência e destinada a diversos objetivos: hospitalidade, comportamento social, prazer através das percepções captadas pelos sentidos, sobrevivência, saúde, bem estar geral do organismo, equilíbrio mental e físico. A Gastronomia não pode ser rotulada, pois atende as necessidades do ser humano, que está em constante evolução. Portanto, Gastronomia é uma arte-ciência que abrange toda a evolução do homem, por isso é infinita e traduzida por uma tendência.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido com a utilização do método do estudo de caso, pois é o método que, segundo Gil (2002, p. 54) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

O estudo de caso é favorável ao presente estudo porque com ele é possível investigar e preservar todas as características significativas dos acontecimentos da vida real. Esses acontecimentos podem ser ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em determinada região, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (YIN, 2001).

Fachin (2006, p. 45) afirma que:

Esse método é caracterizado por ser um estudo intensivo. No método do estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas.

Conforme Cervo e Bervian (2002, p. 67) “estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

A obtenção dos dados, que serviram de referencial base ao desenvolvimento do trabalho, foi feita pela técnica de pesquisa bibliográfica. De acordo com Fachin (2006, p. 119) “a pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber”. Para Gil (2002, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Além da pesquisa bibliográfica, somada a ela e, verificada a necessidade de visitar o local objeto da pesquisa, consultar documentos e pessoas, também foi utilizada a técnica de pesquisa documental, pois Fachin (2006, p. 146) diz que:

A pesquisa documental corresponde a toda informação coletada, seja de forma oral, escrita ou visualizada. Ela consiste na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda a espécie de informações, compreendendo também as técnicas e os métodos que facilitam a sua busca e a sua identificação.

Definidas as técnicas, há ainda a necessidade de esclarecer que esta pesquisa se caracteriza como descritiva que, segundo Gil (2002, p. 42) esse tipo de pesquisa “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Os dados deste trabalho foram obtidos, em um primeiro momento, com pesquisas em livros, artigos e publicações na internet. Após isso, as informações foram coletadas nos meses de setembro e outubro, com visitas à empresa em questão e também em conversas informais com o proprietário. E, de posse das informações necessárias, conseguiu-se definir com maior precisão qual é a situação atual da empresa.

O diagnóstico da empresa é importante, e é através dele que foi elaborada a proposta de modelo de planejamento estratégico para o Ristorante La Sorella, buscando eliminar ao máximo as deficiências e otimizar as atividades.

Neste trabalho foi analisada toda a estrutura que o restaurante possui, tanto espaço físico, de pessoal, cultural, como também a maneira como são realizados os procedimentos do dia-a-dia, de forma a possibilitar a busca de soluções para os principais problemas internos que existem. Também foi feita uma coleta de informações que dizem respeito ao ambiente em que a empresa está inserida, aproveitando para alavancar o negócio através das oportunidades e minimizar as possíveis ameaças através do planejamento.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da empresa

O Ristorante La Sorella, nome que em português significa “restaurante a irmã”, é um dos pioneiros da região, foi inaugurado no dia 21 de março de 1992 na cidade de Silveira Martins-RS por Celito Roes Dalmolin e família. Neusa, a irmã do proprietário do Ristorante La Sorella, o apoiou financeiramente e moralmente para a abertura do estabelecimento. Em função disso, o Sr. Celito Dalmolin resolveu homenageá-la, nomeando o restaurante de Ristorante La Sorella.

Durante o início de suas atividades, o estabelecimento foi um pouco desacreditado pela comunidade local. Após alguns anos de sua inauguração, o Ristorante La Sorella já era referência na região no serviço de gastronomia, sendo um dos responsáveis pelo aumento do número de visitantes na cidade. O Ristorante La Sorella, desde 1997, é recomendado como um dos melhores restaurantes da Rota Turística e Gastronômica da Quarta Colônia pelo Guia Quatro Rodas.

A cultura italiana é bastante ligada à religião. As festas religiosas na cidade atraíam fiéis e, muitas vezes, quando aconteciam no Salão Paroquial da Igreja Matriz Santo Antônio de Pádua, faltavam lugares para acomodar todas as pessoas.

A ideia de abrir o restaurante em Silveira Martins surgiu pela observação do proprietário, Celito Dalmolin, da necessidade de alguns visitantes que sem outras opções para fazerem suas refeições e continuarem o dia visitando a cidade, acabavam retornando a seus locais de residência.

No início de seu funcionamento, o Ristorante La Sorella, oferecia almoço de segundas às sextas-feiras, tendo um cardápio mais simples com comidas do cotidiano das pessoas. Aos finais de semana oferecia um cardápio fixo, com pratos típicos da gastronomia italiana local.

Tendo em vista que o principal público alvo não eram as pessoas que residiam ou trabalhavam no local, o restaurante passou a funcionar apenas nos finais de semana.

O restaurante está localizado no centro da cidade de Silveira Martins, cidade com potenciais atrativos turísticos, próximo a Igreja Matriz Santo Antônio de Pádua e a Praça Garibaldi.



Figura 1 - Vista aérea do centro de Silveira Martins e localização do Ristorante La Sorella (seta amarela)

Fonte: Prefeitura Municipal de Silveira Martins

As instalações do restaurante foram construídas no ano de 1991. O prédio possui alguns traços das antigas construções da época da colonização italiana. Seu interior foi totalmente decorado para transmitir o ambiente típico de uma casa de imigrantes italianos.



Figura 2 - Vista da fachada do Ristorante La Sorella

Foto: João Victor Dalmolin

Os móveis do restaurante são em sua maioria produzidos pelo proprietário em sua oficina. As mesas, cadeiras, estantes e quase todos os móveis são construídos com madeira de demolição. Também existem alguns artigos antigos que pertenciam à família Dalmolin que foram reformados.



Figura 3 - Interior do Ristorante La Sorella

Foto: João Victor Dalmolin – Julho de 2008

As instalações da empresa possuem capacidade para atender até oitenta pessoas simultaneamente. Nos meses de maior movimento, período de março a novembro, o restaurante trabalha com o sistema de reservas para melhor atender seus clientes, pois o espaço interno não atende a demanda. Nessa época, uma única mesa chega a ser ocupada três vezes ao dia.

Também convém mencionar que o local onde são preparadas as refeições necessita de ampliação e existe espaço para tal.

Quanto ao espaço destinado para o estoque de suprimentos, o restaurante possui um local bastante restrito para essa finalidade. A área de estocagem é considerada pequena, não atendendo as necessidades da empresa e não permitindo compras em grande volume. Com isso, as compras devem ser realizadas constantemente e o valor das mesmas torna-se, por

vezes, mais elevado, haja vista que compras por atacado ou em grande quantidade possibilitam aproveitamento de promoções e descontos.

Outro fator importante quanto ao espaço físico é a área de espera. O restaurante não possui uma sala de espera. Nos dias de sol a praça é uma boa alternativa, mas em caso de mau tempo isso pode gerar certo transtorno à gerência e aos clientes.

Os clientes, na medida do possível, costumam ser recepcionados na porta da casa. O proprietário e fundador do restaurante, Celito Dalmolin, faz questão de receber pessoalmente a todos com a tradicional hospitalidade dos descendentes de italianos.

O inconfundível sabor caseiro da comida da *nonna* e o atendimento familiar são as marcas do Ristorante La Sorella. Os clientes do restaurante recebem um atendimento personalizado. Todas as refeições são servidas na mesa pelo garçom. Os pratos podem ser repetidos várias vezes. As tábuas de frios são montadas com fatias e acompanhadas de peças inteiras. E a farta sequência de massas tem por intenção impressionar, até mesmo, os clientes mais antigos. Esse tratamento especial chama a atenção das pessoas que visitam pela primeira vez o restaurante. O restaurante também possui antigos e fieis clientes que possuem um estreito laço de amizade com a família Dalmolin.

Para todos que visitarem a casa, é feito um registro em livro apropriado. O documento tem por objetivo manter sempre perene as memórias de todos que ali estiveram e ajudaram a construir a história do Ristorante La Sorella. Essa já é uma tradição antiga cultivada pelo proprietário do restaurante. No decorrer de seus 21 anos de funcionamento, já foram preenchidos dez livros de duzentas páginas cada, contendo todo o tipo de manifestações dos clientes, oriundos de várias regiões do mundo. Através desses registros, os clientes expressam suas emoções, relatam encontros familiares, empresariais ou eventos, ou simplesmente descrevem o prazer de visitar a região e desfrutar os pratos da gastronomia típica italiana.

O grande número de clientes que deixaram sua lembrança no livro talvez seja um indicativo do bom atendimento. Todavia o conteúdo registrado nas páginas com certeza confirma a especial atenção dedicada pela empresa no atendimento de seus clientes, primando sempre pelo bem servir e pelo paladar agradável.

O saboroso e variado cardápio é composto por:

- Rodízio de Massas: Talharim (La Sorella, Filé ao Molho de Conhaque), Espaguete (ao alho e óleo, al pesto, ervas na manteiga), Lasanhas (Frango, à bolonhesa, berinjala), tortei, canelone de ricota e espinafre.

-Tábua de frios: salame, queijo, copa, prosciutto, pancetta e queijo de porco. Pão e cuca, berinjela napolitana, sopa de agnoline, salada verde e de maionese, polenta brustolada, filé de frango recheado (sábados a noite), filé a parmegiana (sábados ao meio dia, galetto (domingos) e risoto de frango.



Figura 4 - Tábua de frios do La Sorella
Foto: Renato Seerig

O Ristorante La Sorella, além dos pratos típicos da culinária da região, oferecidos durante cada refeição, também produz suco de uva e licores, disponibilizados aos clientes para consumo no estabelecimento, além de geleias de frutas. Todos estes produtos são solicitados pela maioria dos clientes para serem comprados, a fim de presentear alguém ou saboreá-los em suas casas.

Por ter características totalmente naturais, o suco de uva é a bebida mais consumida durante as refeições no restaurante. Este é produzido pelo proprietário sem o adicionamento de açúcar, conservantes ou de outros aditivos, num processo em que a uva tem seus grãos devidamente selecionados e o suco é extraído através do vapor, prezando pela qualidade de seu sabor.

No rótulo do suco, nota-se a característica familiar do restaurante. Criado por Renato Valderramas e produzido por Luiz Eugênio Vécio, a embalagem retrata a filha do

proprietário do estabelecimento, Aline Dalmolin, que sempre participou das atividades do restaurante desde sua abertura, contribuindo para o seu crescimento e desenvolvimento.



Figura 5 – Rótulo do suco de uva La Sorella
Fonte: João Victor Dalmolin

O cardápio do restaurante é composto por pratos bastante procurados pelas pessoas para serem consumidos em épocas de frio e de temperatura amena. Em resumo, quanto mais frio estiver, melhor é para os negócios. Isso faz com que durante os meses de verão o número de visitantes seja reduzido. Assim, conseqüentemente, o faturamento também é menor. Aliado a essa situação, o prédio onde funciona o restaurante é alugado e parte do quadro de funcionários é permanente. Desse modo, há despesas com aluguel e salários que são fixas. Essas despesas assumem valor considerável dentro do orçamento do restaurante e devem ser pagas durante todos os meses do ano.

As compras para a preparação dos pratos que compõem o cardápio são realizadas em grande parte pelo próprio gerente do estabelecimento que se desloca até a cidade de Santa Maria. Isso faz com que o gerente aumente sua gama de atribuições e se afaste da empresa por considerável período de tempo.

Os produtos necessários à confecção dos pratos são comprados geralmente de diferentes fornecedores. A variedade, a qualidade e a oscilação dos preços são os fatores que levam o gerente a pesquisar e, na maioria das vezes, adquirir produtos de fornecedores diversos.

A viagem até Santa Maria para compras gera despesas com combustível e perda de tempo com deslocamentos. No entanto, esse percurso é necessário, pois a entrega das compras realizadas pelo Ristorante La Sorella torna-se inviável para alguns fornecedores por causa do valor pouco expressivo das mesmas. Acontece que a empresa dilui o valor gasto com compras

em muitos fornecedores, assim deixa de usufruir de descontos e promoções que teria se tivesse uma rede fixa e mais restrita de fornecimento.

A atitude empreendedora de Celito Dalmolin motivou o surgimento de outras empresas similares. Na região, existem concorrentes que fornecem um serviço similar ao oferecido no Ristorante La Sorella. Os principais concorrentes do La Sorella são o Restaurante Val de Buia e a Cantina Pozzobom.

O Restaurante Val de Buia foi inaugurado no ano de 2002, tendo em vista que o mercado da gastronomia italiana da região estava em expansão e com pouca oferta para atender a demanda que a região recebia, em especial na época de inverno. Ele tem estrutura física para atender mais de 200 pessoas simultaneamente, podendo chegar a atender aproximadamente 400 pessoas em um único dia. Além do ambiente muito bem decorado, o restaurante Val de Buia conta como vantagem a sua localização em um ambiente em harmonia com a natureza. O restaurante está instalado próximo a um rio e possui uma área verde ampla onde são oferecidos até passeios a cavalo para os clientes que desejarem.

A Cantina Pozzobom, em Arroio Grande, também oferece pratos similares ao do Ristorante La Sorella e ao do Val de Buia. Uma das estratégias da Cantina Pozzobom para captar clientes é manter o seu valor por pessoa mais baixo em relação a seus principais concorrentes durante a semana (La Sorella e Val de Buia).

O valor apresentado, atualmente, por pessoa aos finais de semana pelo Ristorante Val de Buia e pela Cantina Pozzobom é inferior ao valor cobrado pelo Ristorante La Sorella. A Cantina Della Campagna é outra empresa da região com cardápio bastante similar as anteriores, a diferença é que seu serviço é a la carte.

A principal cidade de onde provém a maioria dos clientes do La Sorella é Santa Maria, que apresenta uma gama muito grande e variada de restaurantes. Esses estabelecimentos acabam tornando-se os principais concorrentes do Ristorante La Sorella e dos demais estabelecimentos da Quarta Colônia, pois possuem a vantagem de estarem mais próximos do mercado consumidor e com uma maior facilidade de acesso.

A maior parte dos clientes do Ristorante La Sorella chega até o local por indicação de pessoas que já frequentaram o ambiente. O Ristorante La Sorella não possui um plano de marketing formalmente constituído. A divulgação dos serviços oferecidos ocorre na internet, através de um site, que necessita de complementos e do *facebook*. Também utiliza cartões da empresa, no qual faltam algumas informações.

O site traz principalmente uma sinopse histórica da empresa, um pouco sobre a culinária na cultura italiana, o cardápio oferecido pelo restaurante, fotos, vídeos, formas de

contato e pagamento. Além disso, os visitantes do site podem fazer sugestões e cadastrar um e-mail para receber novidades e promoções. No *facebook*, a empresa costuma sortear um jantar todo o mês para pessoas que curtirem sua *fanpage*.

Vive-se num mundo diversificado e cada vez mais competitivo, repleto de mudanças, dificuldades e problemas, onde há a necessidade de ser dinâmico e estar em constante aperfeiçoamento e adaptação.

A importância de interação do gerente com o negócio, do conhecimento técnico e da experiência na área de atuação tornam-se de vital importância para os resultados e continuidade da empresa.

Atualmente, o restaurante é gerenciado por João Victor Dalmolin, filho do fundador e proprietário da empresa, mas Celito Dalmolin acompanha e auxilia todos os trabalhos.

O gerente possui formação superior em turismo, pelo Centro Universitário Franciscano de Santa Maria – RS, pós-graduado em gastronomia pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e realizou em 2011 um curso em gastronomia italiana, realizado pelo *Ente Nazionale Acli Istruzione Professionale* (ENAIIP) da cidade de Feltre, norte da Itália, pelo período de dois meses, onde também realizou um estágio no restaurante *Cà del Poggio*, na cidade de San Pietro di Feleto, próxima a cidade onde foi realizado o curso. Interessante enfatizar que a interação do gerente com o negócio se deve ao fato do João Victor Dalmolin ter crescido assistindo ao seu pai construir e administrar o negócio familiar.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município de Silveira Martins, onde está instalado o restaurante, tem aproximadamente 2.449 habitantes. Uma parte do quadro de funcionários é fixa e trabalha quarenta e quatro horas semanais e outra parte trabalha apenas aos finais de semana ou em situações extraordinárias.

A cidade de Santa Maria é próxima e oferece boas oportunidades de emprego, absorvendo boa parte da mão-de-obra disponível. Desse modo, existe certa dificuldade em se manter trabalhadores temporários sempre disponíveis a atender as necessidades de pessoal da empresa.

A rotatividade dos funcionários prejudica, mas não impede a realização de treinamento e qualificação adequada dos mesmos. A segregação de funções e melhor organização de tarefas entre os funcionários também se torna mais difícil à medida que um determinado grupo de trabalhadores nem sempre será formado pelos mesmos elementos. Assim, também fica prejudicado o entrosamento entre a equipe de trabalho.

A região da Quarta Colônia caracteriza-se principalmente pela imigração italiana e pelas belezas naturais. Esses traços marcantes fazem com que a região tenha um grande potencial turístico. A religiosidade e a gastronomia local são heranças da imigração italiana.

O turismo da região se deve principalmente as festas religiosas e a gastronomia local. A atração de turistas seja por motivos culturais, naturais ou religiosos acaba trazendo potenciais consumidores para o Ristorante La Sorella. A maior parte desses consumidores é de cidades próximas da Quarta Colônia e Região Central do Estado do Rio Grande do Sul.

As pessoas dificilmente se deslocam de lugares mais distantes somente para saborear a gastronomia local ou prestigiar as festas religiosas. Como já mencionado a cidade de Silveira Martins e a Região da Quarta Colônia possuem potenciais atrativos turísticos. Entretanto, a falta de investimentos em infraestrutura, seja para recepcionar os visitantes ou oferecer mais opções de entretenimento e lazer, dificulta o desenvolvimento da região através da atividade de turismo.

Os principais atrativos de caráter histórico e cultural do município são a Igreja Santo Antônio de Pádua e o Centro Cultural Bom Conselho.

No segmento natural, partindo em direção a Val Feltrina, pode-se destacar a vista proporcionada pelo mirante Pedra do Guerino. Logo após, a vinícola da família Gabbi, que mostra o processo da produção do vinho, com características artesanais legadas da cultura italiana. A Cascata do Mezzomo e seu cenário natural de extrema beleza também são atrativos naturais do caminho.



Figura 6 - Mirante Pedra do Guerino; Cascata do Mezzomo
Fotos: Luiz Eugênio Vécio; Pablo Pohlmann

Na localidade da Linha Pompéia, encontra-se um seu conjunto histórico e cultural. Além disso, chamamos a atenção para a vista privilegiada do Belvedere Vécio, de onde é possível observar o centro da cidade de Santa Maria em uma paisagem deslumbrante.



Figura 7 - Conjunto Histórico da Pompéia; Belvedere Vécio
Fotos: Rafael E. Ruviaro (à esquerda e no centro); Luiz Eugênio Vécio (à direita)

Conforme foi visto, é interessante considerar que as oportunidades em relação ao turismo são variadas. Assim, é importante que se desenvolvam estratégias nesse sentido, incentivando ainda mais o turismo na região, e, por consequência, trazendo a clientela para o restaurante.

5 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Empresa
➤ Ristorante La Sorella.
Negócio
➤ Gastronomia voltada para a preparação de refeições baseadas na cultura italiana.
Missão
➤ Proporcionar um atendimento personalizado e com excelência. Servir uma alimentação saborosa, variada e farta. Tudo isso num ambiente acolhedor e familiar, que traga aos clientes a sensação de estarem sentados à mesa na casa de uma típica família italiana.
Visão
➤ Ser uma empresa reconhecida nacionalmente como referência na gastronomia típica italiana até o ano de 2016.
Valores
<ul style="list-style-type: none">➤ Atendimento personalizado e de excelência, com ênfase na gastronomia típica italiana;➤ Ética profissional, honestidade e respeito no tratamento com clientes, funcionários e fornecedores;➤ Produtos de reconhecida qualidade e procedência para proporcionar uma alimentação saudável;➤ Originalidade dos sabores da culinária italiana, garantindo o prazer de comer bem;➤ Foco permanente na busca de resultados;➤ Qualidade, para somar todos nossos valores e resultar na satisfação dos nossos clientes.

Quadro 2 - Empresa, negócio, missão, visão e valores

Análise externa
Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concorrência; ➤ Fornecedores; ➤ Sazonalidade no verão.
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potencial turístico da região onde se localiza o restaurante; ➤ Cultura italiana da região; ➤ Mercado consumidor para os produtos de fabricação própria.

Quadro 3 - Análise externa

Análise Interna
Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerencia altamente qualificada e interada com o negócio; ➤ Atendimento de excelência; ➤ Produto de reconhecida qualidade no mercado; ➤ Localização geográfica privilegiada.
Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espaço físico das instalações limitado; ➤ Falta de plano de marketing; ➤ Necessidade de mão-de-obra fixa para atender as mesas (garçons); ➤ Mão-de-obra ociosa na cozinha durante a semana; ➤ Dificuldade no treinamento e qualificação da mão-de-obra.

Quadro 4 - Análise interna

Questões estratégicas e planos de ações.

Questão estratégica 1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover um diferencial para os clientes do Ristorante La Sorella.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intensificar a exploração dos atrativos naturais, culturais e religiosos.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procurar e solicitar orçamento de empresas que realizem passeios com veículos apropriados para atividade de turismo, que possuam visão panorâmica; ➤ Escolha da empresa que apresentar a melhor oferta aliando também qualidade e segurança ao serviço requisitado; ➤ Criação de uma rota que reúna os melhores atrativos naturais, culturais e religiosos da cidade; ➤ Realização de passeios turísticos.
Efeito esperado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inicialmente oferecer um diferencial e no futuro aumentar o número de clientes.

Quadro 5 - Questão estratégica 1

Questão estratégica 2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melhoramento e ampliação da área construída da empresa.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mais conforto para os clientes e funcionários.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise do espaço livre que pode ser construído; ➤ Elaboração do esboço de um projeto de construção; ➤ Procurar orientação e solicitar orçamento junto a construtoras e engenheiros; ➤ Escolha da empresa que irá realizar a obra e do engenheiro responsável, levando em consideração a oferta que melhor atender os requisitos estabelecidos; ➤ Construção de uma sala de espera; ➤ Ampliação das instalações do estoque e da cozinha.
Efeito esperado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfação dos clientes e aumento da produtividade.

Quadro 6 - Questão estratégica 2

Questão estratégica 3	➤ Elaborar um plano de marketing e formaliza-lo.
Objetivo	➤ Fortalecimento da marca.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procurar empresas especializadas em publicidade e propaganda; ➤ Solicitar orçamento junto às empresas; ➤ Buscar referências dos serviços prestados pelas mesmas; ➤ Contratar a empresa que mais se aproxime do perfil dos clientes e que se enquadre dentro das disponibilidades de recursos destinadas para marketing.
Efeito esperado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar o número de clientes; ➤ Maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades de marketing.

Quadro 7 - Questão estratégica 3

Questão estratégica 4	➤ Explorar a cultura italiana.
Objetivo	➤ Manter a mais fiel originalidade da proposta temática.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar um contato com a Associação Italiana de Santa Maria; ➤ Promover apresentações do Grupo Experimental de Teatro da Associação Italiana; ➤ Promover pequenos shows de músicas tradicionais italianas; ➤ Confeccionar trajes italianos típicos para os funcionários, reforçando o caráter temático; ➤ Elaborar um encarte ilustrativo que conte a história que originou cada um dos pratos servidos.
Efeito esperado	➤ Solidificar e fortalecer a imagem do Ristorante La Sorella para com seus clientes, fornecedores, turistas e sociedade local, aumentando sua atratividade e trazendo mais visitantes para a região.

Quadro 8 - Questão estratégica 4

Questão estratégica 5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otimização do tempo ocioso e da produtividade da cozinha.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redução da ociosidade da mão-de-obra fixa da empresa.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abrir o restaurante durante a semana; ➤ Contratar mais funcionários com carteira assinada; ➤ Elaborar um cardápio a la carte para durante a semana, tendo em vista reduzir custos e desperdícios; ➤ Treinar e qualificar o novo quadro de funcionários; ➤ Criar projetos para motivar e incentivar os funcionários.
Efeito esperado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento do faturamento; ➤ Captação de mão-de-obra fixa.

Quadro 9 - Questão estratégica 5

Questão estratégica 6	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fabricação de expositores para os produtos de fabricação própria.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comercialização de geleias, licores e suco de uva de produção própria.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escolha do local adequado para colocação dos expositores; ➤ Definição do material, do modelo e das medidas dos expositores; ➤ Fabricação dos expositores; ➤ Instalação dos expositores; ➤ Estabelecer um preço de venda para os produtos; ➤ Disponibilizar os produtos para a venda.
Efeito esperado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faturamento com a comercialização de produtos de fabricação própria.

Quadro 10 - Questão estratégica 6

6 CONCLUSÃO

A atividade de gastronomia tem apresentado bons resultados na Região da Quarta Colônia. O potencial para o crescimento dessa atividade existe, mas a falta de uma ferramenta de gestão que auxilie nesse crescimento, como o planejamento estratégico, dificulta o aproveitamento do potencial.

No intuito de dar o devido suporte ao presente trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica, que reuniu teorias e conceitos de diversos especialistas na área de planejamento estratégico.

A análise das diversas características e dos ambientes internos e externos da empresa, à luz das teorias e conceitos da revisão bibliográfica, serviu para determinar a missão que a empresa deve cumprir, a visão de futuro, os valores que deve agregar na conduta dos negócios e perante seus colaboradores e o ramo de negócio em que a empresa atua.

O presente trabalho, realizado no Ristorante La Sorella, destinou-se inicialmente a analisar o funcionamento da empresa. As observações das decisões administrativas, dos processos operacionais e das atitudes do proprietário auxiliaram a relacionar algumas características importantes, que às vezes não são conhecidas, passam despercebidas ou são ignoradas.

Nesse contexto, existem características positivas da empresa que podem ser empregadas para se conseguir vantagens no aproveitamento de oportunidades e para transformar ameaças em oportunidades ou evita-las. Os pontos fortes constituem aspectos bem desenvolvidos e dominados pela empresa. Essas características positivas contribuem para o progresso de uma organização. Analisando o Ristorante La Sorella, pode-se verificar que a empresa é bem localizada, possui gerência altamente capacitada, produtos de qualidade e um excelente atendimento.

Todas essas virtudes proporcionam segurança para usufruir das oportunidades e enfrentar as ameaças do ambiente organizacional externo. Existem alguns outros aspectos que refletem fragilidades e deixam as organizações expostas às ameaças e as impedem de aproveitar as oportunidades que surgem. A partir do momento que se identifica os pontos fracos ficam evidentes as dificuldades que devem ser superadas. O espaço físico limitado é o principal ponto fraco do Ristorante La Sorella.

O mercado de atuação do Ristorante La Sorella reserva promissoras oportunidades, pois a empresa é instalada em uma região com atrativos turísticos naturais, culturais e religiosos.

O ambiente de mercado onde está inserido o Ristorante La Sorella também traz algumas ameaças, como a concorrência. Aos poucos surgem novos empreendimentos com propostas similares e que procuram sempre oferecer algo novo e diferente. Outro problema é a ameaça constante da sazonalidade. Os meses de calor provocam queda no faturamento, pois os itens que compõem o cardápio são mais procurados nos meses de temperatura amena e de frio.

Para orientar a empresa em meio aos ambientes externo e interno foram traçadas algumas estratégias. Essas ações tem por intenção amenizar os pontos fracos, valorizar os pontos fortes, proteger das ameaças e fazer com que se aproveitem as oportunidades.

A oferta de passeios turísticos para os clientes é algo inovador e que muito pode agregar para a empresa. O veículo panorâmico pode ser contratado em épocas de mais movimento e seguir uma rota em direção a Val Feltrina, até o mirante da Pedra do Guerino, a Cascata do Mezzomo, o conjunto histórico da Pompéia e o Belvedere Véscio.

Uma ampliação das instalações proporcionará mais conforto para clientes e funcionários. Isso também trará melhor organização dos instrumentos de trabalho e mais agilidade nos serviços de preparação dos pratos, aumentando o nível de satisfação dos clientes. A elaboração de um plano de marketing, a exploração da cultura italiana, a otimização do tempo ocioso e da produtividade da cozinha e a fabricação de expositores para os produtos de fabricação própria também foram estratégias consideradas essenciais.

A intenção deste estudo foi criar um modelo de proposta de planejamento estratégico, não fazendo parte do escopo do mesmo a implantação. Em resposta ao problema proposto neste trabalho, observou-se que o Ristorante La Sorella passou a ter um maior conhecimento sobre a sua situação com a elaboração da proposta de modelo de planejamento estratégico. Isso já é uma evidência de que o mesmo pode auxiliar na otimização de resultados. A elaboração dessa proposta foi extremamente importante, pois a empresa agora terá uma noção de onde está, aonde quer chegar e como pode fazer isso acontecer da melhor maneira possível.

Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão essencial para qualquer organização, seja ela de pequeno ou grande porte. Possuir o conhecimento de si, reconhecendo quais seus valores, sua missão, analisando o ambiente em que a empresa está inserida e possuindo uma visão do futuro. Com tudo isso, a empresa acaba obtendo uma

vantagem competitiva muito grande perante seus concorrentes, pois mesmo tendo objetivos e metas desafiadoras, ela formula as estratégias que a orientam na direção de seus objetivos.

Para concluir, é importante salientar a importância do contador na concepção do planejamento estratégico. Tal profissional é detentor de informações econômicas, financeiras e patrimoniais que são essenciais para o funcionamento de uma empresa. De posse dessas informações e com adequado conhecimento técnico na área de planejamento estratégico podem ser realizadas consultorias. Esse serviço é cada vez mais solicitado no competitivo ambiente empresarial se revelando um campo de atuação muito interessante para o contador.

REFERÊNCIAS

BERNARDONI, Doralice L. **Planejamento e orçamento na administração pública**. 20. ed. Curitiba: Ibplex, 2006.

BORN, R. et al. **Construindo o plano estratégico**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

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

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

CONSALTER, Maria A. S. **Elaboração de projetos: da introdução à conclusão**. 20. ed. Curitiba: Ibplex, 2006.

COSTA, Eliezer A. da. **Gestão estratégica: gestão estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique R.; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREIXA, Dolores; CHAVES, Guta. **Gastronomia no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008. 304 p. II.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>>. Acesso em: 31 out. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Djalma de P. R. de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Martins de et al. **Controladoria estratégica:** controle financeiro: administração de empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS. Luiz A. A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SECRETARIA DE TURISMO DO RIO GRANDE DO SUL. **Rotas e roteiros.** [2013]. Disponível em: <<http://www.turismo.rs.gov.br>>. Acesso em: 19 abr. 2013.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.