



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE DE PEQUENO PORTE

Brena Bezerra Silva (IFSP) bezerra.brena@yahoo.com.br

Paulo Renato Pakes (UFSCar) paulopakes@ufscar.br

Tiago Soares da Rocha (UFSCar) tiago.soares.darocha@outlook.com

### Resumo

As micros e pequenas empresas (MPEs) fazem parte do dinamismo econômico do nosso país, e detêm uma parcela significativa do PIB, contribuindo para o crescimento da nação. Diante do cenário vivenciado por essas empresas, este trabalho realizou uma análise do planejamento de operação de uma microempresa do segmento de restaurantes. A ferramenta foi aplicada com base nos conceitos de diversos autores da área, tendo a função de auxiliar os gestores que não tinham clareza nos seus objetivos organizacionais. Partindo do entendimento que cada empresa precisa alinhar o planejamento estratégico operacional à sua realidade, foram realizadas as seguintes etapas: desenvolvimento da análise ambiental, levantando os pontos fortes, pontos fracos da organização, oportunidades e ameaças do mercado, e posteriormente confrontando-a na matriz SWOT; classificação dos critérios de 1 a 5 através da matriz de GUT; por fim, proposta de um plano de operação por meio da ferramenta 5W2H para colocar as ações em prática. Conforme a análise da matriz SWOT, dentre as fraquezas da empresa, encontram-se a falta de diferenciais e falhas gerenciais, como problemas de fluxo de caixa e formação de preço. Pela matriz GUT, verificou-se que a empresa precisa dar atenção à confiabilidade e à velocidade de entrega. Pela ferramenta 5W2H, foi possível fazer sugestões, como melhorias no cardápio e implantação de um sistema de gestão, alcançando assim o objetivo proposto pelo estudo.

**Palavras-Chaves:** : Micro e pequenas empresas; Planejamento estratégico; Restaurantes

### 1. Introdução

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta que busca resultados a longo prazo, visando a realização dos objetivos e metas da empresa, criação de planos de ação, seu acompanhamento e controle, e é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), o ramo de alimentação é complexo e exige uma busca constante pelo aperfeiçoamento dos

serviços. Essa complexidade resulta em um índice de mortalidade elevado entre os empreendimentos, sendo que 35% dos bares e restaurantes fecham as portas em dois anos.

Diante desse cenário, o presente estudo tem por finalidade realizar uma análise do planejamento de operação de uma microempresa do segmento de restaurantes, e propor melhorias.

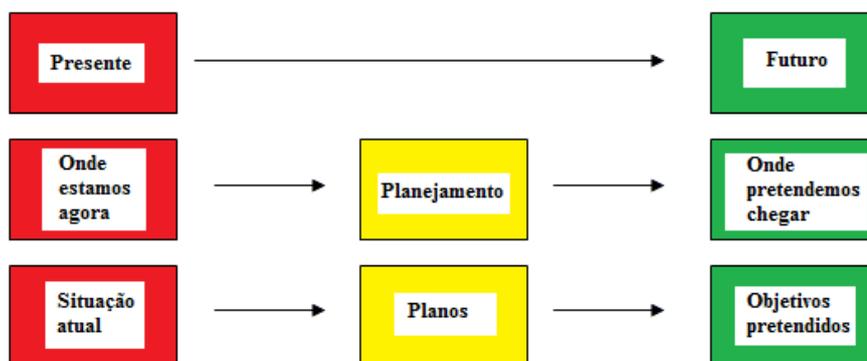
Para isso, foi desenvolvida uma revisão de literatura sobre os principais conceitos acerca de planejamento estratégico e suas ferramentas. Após essa etapa, realizou-se uma análise sobre a aplicabilidade de estratégias de operação na empresa, através das ferramentas matriz SWOT e matriz GUT.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. Planejamento Estratégico

A terminologia embasada na ideologia da palavra estratégia pode ser definida e idealizada em distintas maneiras, oportunizando inúmeras competências que proporcionam grandes recursos e capacitações para a organização em meio as suas estratégias e objetivos a serem alcançados diante de determinadas atividades, assim como abordado por Lima (2018), que relata que o posicionamento estratégico envolve toda a organização no sentido de alcançar e manter uma vantagem competitiva perante os concorrentes. A Figura 1 ilustra a aplicação do planejamento estratégico para modificar a situação, de modo que se apresenta como o instrumento que permite sair de uma situação rumo a uma nova realidade pretendida.

Figura 1 - O planejamento estratégico



Fonte: Lima (2018)

Para Derek (1999) o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita aos administradores alinhar a estrutura dos custos da empresa com a sua estratégia com vistas a obter um nível de melhoria contínua na relação da empresa com seu ambiente. Dessa forma, entende-se o planejamento como um processo contínuo e que embasa a escolha do posicionamento estratégico adotado pela empresa.

Por sua vez, Marques (2020) conceitua estratégia como um jogo das previsões a serem adotadas como o centro da decisão que supõe uma situação ambiental em que o futuro tende a ser diferente do passado. A empresa deve encontrar condições graduais e inúmeras maneiras de agir diante as mais variáveis que intervêm, e exercem alguma influência nestas. Isto pressupõe a necessidade de um processo de decisão constante dentro de um contexto interdependente e mutável.

Dessa forma, verifica-se que a maioria das empresas, de pequeno, médio ou grande porte, têm a necessidade de adotar ferramentas estrategistas para seu potencial resultado, principalmente diante a confiabilidade, custo, sustentabilidade, assim como a flexibilidade, qualidade, e ora, velocidade sobre as necessidades no desempenho da produção. Esses aspecto e o alcance da estratégia de operações é definido por Lowson (2001) como algo que envolve a maioria das decisões sobre: o foco das competências, potencialidades e processos; recursos; e atividades táticas primordiais, que são necessárias em qualquer rede de suprimentos, de acordo com a criação e a entrega de produtos ou serviços e o valor desejado pelo cliente, sendo este último, foco do presente estudo.

### **2.1.1. Matriz SWOT**

Segundo Chiavenato (2000), a sigla S.W.O.T., deriva da língua inglesa e traduz-se: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Este método é largamente usado em médias e grandes empresas, ajudando principalmente na análise de concorrentes. Os elementos que compõe essa análise podem ser observados na Figura 2.

Figura 2 - Análise SWOT e seus determinantes



Fonte: Chiavenato (2000)

As forças de uma organização são caracterizadas pelos pontos positivos da mesma, quando comparados à outra empresa. Ele pode ser facilmente identificado, como por exemplo, atendimento ao cliente, qualidade do produto, velocidade de entrega, financeiro, entre outros. Em contrapartida, temos as fraquezas, que se caracterizam pelos pontos negativos, como por exemplo, poucos canais de vendas, distanciamento do fornecedor, demora na entrega dos produtos e até dependência de outra empresa. Por oportunidades entendem-se as forças que podem alavancar o desenvolvimento da organização de forma positiva, porém são acontecimentos externos que não podem ser controlados, podendo surgir de forma aleatória. De forma análoga às oportunidades, apresentam-se as ameaças, das quais a organização também não tem controle e podem causar prejuízos, mas ainda assim, é possível prevê-las e identificá-las.

A Análise SWOT é uma ferramenta que, segundo Paula (2015), possui facilidade em meio a seu manuseio, sendo determinada como uma ideologia criada de fácil e simples acesso, assim como de íntegro tempo, que dispõe a entendermos os âmbitos nos quais a instituição está sendo inserida, e na qual criam-se informações concretas aos planejamentos futuros da empresa, oportunizando verificarmos por meio da transparência e qualidade as determinantes que a compõe.

### 2.1.2. Matriz GUT

De acordo com Belfort (2007), no âmbito organizacional, a incerteza é um dos grandes desafios, pois antecipar e preparar-se para futuro, significa lidar com o novo, reagir ao

inesperado, adaptar-se ou mesmo provocar uma mudança. Neste contexto, a identificação das atividades críticas num ambiente organizacional auxiliará os gestores na elaboração do planejamento estratégico, e consequentemente na tomada de decisão.

A hierarquização dos problemas de acordo com sua gravidade é facilitada pelo uso da ferramenta denominada de Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência). A Gravidade caracteriza o prejuízo que é causado pelo problema. A Urgência trata da possibilidade de se agir sobre o problema e a Tendência indica a evolução do problema caso nenhuma ação seja tomada (BEHR et al., 2008).

Assim, para cada característica citada aplicam-se notas que posteriormente são somadas para se chegar à priorização dos problemas elencados em um processo. Quanto maior o somatório, mais grave é a deficiência apontada (PEIXOTO; TRABASSO, 2010).

Figura 3 - Exemplificação da Matriz de GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	irá piorar rapidamente
4	muito grave	muito urgente	irá piorar a longo prazo
3	grave	urgente, merece atenção no curto prazo	irá piorar e médio prazo
2	pouco grave	pouco urgente	irá piorar a curto prazo
1	sem gravidade	pode esperar	não irá mudar

Fonte: Lima (2018)

### 2.1.3. 5W2H

A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE, 2008). Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. Segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H (Quadro 1) é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções:

Quanto aos 5W:

- a) *What*: O Que? Que ação será executada?
- b) *Who*: Quem? Quem irá executar/participar da ação?
- c) *Where*: Onde? Onde será executada a ação?
- d) *When*: Quando? Quando a ação será executada?
- e) *Why*: Por Quê? Por que a ação será executada?

Quanto aos 2H, temos:

- a) *How*: Como? Como será executada a ação?
- b) *How Much*: Quanto custa? Quanto custa para executar a ação?

Segundo o SEBRAE (2008) a técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas:

- a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;
- b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;
- c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos.

## 2.2 Operações em restaurantes

As operações de uma determinada empresa acabam se desenvolvendo conforme as atividades que a mesma desenvolve, oportunizando o seu próprio desenvolvimento para a busca de resultados adequados.

Portanto, as operações de um restaurante incluem distintas tarefas para o seu desenvolvimento e funcionamento. Para que ambas as partes se equilibrem e provoquem estabilidade dentro da instituição, é necessário ter em mente que a gestão é um setor importante para uma produção mais qualificada e para que a organização seja mais eficiente. Diante disso, Geison (2018) oportuniza alguns ambientes dentro de restaurantes que otimizam as operações:

- a) Layout e organização da cozinha;
- b) Autoatendimento por meio de fidelidades;

- c) Disposição do espaço do restaurante, de enfoque elegante e funcional;
- d) Organização de processos;
- e) Avaliação nas redes sociais, promovendo o restaurante;
- f) Indicadores de performance;
- g) Análises de relatórios de gestão, ora análises por meio dos clientes.

### **3. Método de pesquisa**

Para a elaboração do estudo, utilizou-se o estudo de caso, pois permite uma pesquisa mais ampla e com inúmeros detalhamentos em recursos de pesquisas, oferecendo ainda mais conteúdo para o trabalho, que visa a construção do campo teórico, oportunizando, de acordo com Yin (2015), uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O objetivo do estudo é analisar a aplicabilidade das estratégias de operação em um restaurante de pequeno porte, na cidade de Franca – SP. Inicia-se a pesquisa primeiramente, compreendendo do que se trata a estratégia de operações e em seguida pesquisando sobre a atual situação das micros e pequenas empresas. De acordo com Gil (2010), o estudo de caso é o método de pesquisa mais utilizado pelos pesquisadores, e deve ser usado em estudos profundos, de maneira que permita em seu amplo e detalhado conhecimento.

### **4. Análise dos dados**

Os dados foram coletados através de um questionário, com uma série de perguntas a serem respondidas por escrito. A entrevista, assim como o questionário foi realizado de maneira estruturada. O responsável por responder a entrevista foi o dono da empresa, pois é ele quem tem maior conhecimento da mesma.

#### **4.1 Matriz SWOT**

O quadro 1 apresenta a análise SWOT realizada com os dados coletados pela empresa.

Quadro 1: Matriz SWOT

Matriz SWOT			
S (forças)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade na produção</li> <li>• Excelência no atendimento</li> <li>• Preços justos</li> <li>• Taxa de entrega barata</li> <li>• Bons fornecedores</li> <li>• Localização privilegiada</li> <li>• Variedade nas opções de marmita</li> </ul>	O (oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil estacionamento</li> <li>• Promoções</li> <li>• Capacitação dos funcionários</li> <li>• Oferta de almoço para empresas</li> <li>• Investimento em melhora do espaço</li> </ul>
W (fraquezas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazenamento de estoque</li> <li>• Economia de insumos</li> <li>• Falta de diferenciais</li> <li>• Investimento em marketing</li> <li>• Atraso nas entregas</li> <li>• Problemas de fluxo no caixa</li> <li>• Muitos produtos em falta</li> <li>• Conciliar preços de compra e venda</li> </ul>	T (ameaças)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes da região</li> <li>• Aumento do valor de impostos e taxas</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se que o diagnóstico feito através dos dados coletados aponta que a empresa tem, como forças, características como qualidade na produção e no atendimento, e como fraquezas, falta de diferenciais, baixo investimento em marketing, além de problemas gerenciais, no fluxo de caixas e na formação de preço.

#### 4.2 Matriz GUT

As prioridades competitivas da empresa estão expressas no quadro 2, marcadas em amarelo.

Quadro 2: Matriz GUT

1	<b>Qualidade</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
2	<b>Confiabilidade</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
3	<b>Flexibilidade</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
4	<b>Velocidade de entrega</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
5	<b>Custo</b>	1	2	3	4	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Fica claro que a empresa precisa começar a dar prioridade para confiabilidade e velocidade de entrega, considerando que uma de suas fraquezas é o atraso nas mesmas. A empresa também tem certa atenção voltada à flexibilidade.

### 5. Aplicação da Ferramenta 5W2H

Pela análise realizada através das ferramentas matriz SWOT e matriz GUT, foi formulada a sugestão de melhoria apresentada no quadro 3, através da ferramenta 5W2H.

Quadro 3: Ferramenta 5W2H

<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>Where</i>	<i>When</i>	<i>Who</i>	<i>How</i>	<i>How much</i>
Melhoria no cardápio	Atrair mais atenção dos clientes	Franca – SP	15/12/21	Equipe especializada	<i>In-Company</i>	R\$ 2.000
Reforma do local	Melhorar o espaço ambiente	Franca – SP	15/11/2021 à 30/11/2021	Equipe de reforma	Contratação de agência especializada	R\$ 15.000
Implantação de um sistema de gestão orçamentária	Melhorar a previsibilidade de resultados e reduzir futuros riscos	Online	05/11/2021 à 10/11/2021	Profissional especializado	Contratação de solução online	R\$ 400,00 mensais

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados sugerem uma boa gestão e aplicação, com potencial de ser mais eficiente. Assim, foi possível diagnosticar em cada área funcional a proposição de um plano de ação para solução das fragilidades encontradas na organização, através da ferramenta 5W2H.

### 6. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo realizar uma análise do planejamento de operação de uma microempresa do segmento de restaurantes, e propor melhorias. Essa análise foi feita através das ferramentas matriz SWOT, matriz GUT e 5W2H.

Pode-se dizer que o diagnóstico empresarial configura uma ferramenta de apoio à tomada de decisões. A elaboração de um diagnóstico empresarial é essencial a qualquer empresário, pois facilita a obtenção de informações, que auxiliam as providências a serem tomadas, tanto frente ao mercado, quanto internamente.

O planejamento estratégico não é apenas um documento estático. Deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser traçada pela organização durante a execução de sua missão.

Além de uma melhor gestão, tanto o planejamento estratégico, quanto o diagnóstico empresarial, poderão contribuir para a possibilidade de crescimento das organizações, mantendo-as ativas num cenário de alta competitividade, a fim de enfrentar a concorrência e obter lucros suficientes para reinvestir e conquistar novos clientes num nível de mercado atual.

Dessa maneira, conclui-se que os principais objetivos do estudo foram alcançados, pois a análise do planejamento estratégico da empresa foi feita através das matrizes SWOT e GUT, e as melhorias foram propostas através da ferramenta 5W2H.

## 7. Referências

- BEHR, A.; MORO, E.L.S.; ESTABEL, L.B. (2008). Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, v. 37, n.2, p. 32-42.
- BELFORT, A. **Estratégia em Condições de Incerteza**. 2007. Disponível em: <<http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010211174954.pdf>> Acesso em: 08 jun 2007.
- BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa**. 2012. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/financiamentos>. Acesso: 20 de set 2020.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DEREK, Abell F. Duplo planejamento. HSM Management, São Paulo: n.16, 1999.
- LIAS, Suellen de Melo; RUIZ, Thafarell Ricardo. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Faculdade Doctum de Administração da Serra. Espírito Santo, 2019.
- LIMA, T. **Saiba como calcular a Curva ABC**. 2018. Disponível em: <<https://www.sienge.com.br/blog/aprenda-a-fazer-o-controle-pela-curva-abc-e-diminua-o-desperdicio-na-obra/>>. Acesso em: 18 jun. 2021.



LOWSON, R. H. Retail operational strategies in complex supply chains. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, 2001, p. 97-111.

PAULA, Gilles B. de. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa!** Blog Treasy, 2015.

PEIXOTO, Y.M.; TRABASSO, L.G. (2010). **Otimização de processo via simulação – Engenharia de Interiores e Placares**. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30. São Carlos. Anais... São Paulo.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **Panoramas dos Pequenos Negócios** 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>> Acesso em: 08 set. 2020.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. “**Critérios de classificação de empresas: MEI – ME – EPP**”. Portal Eletrônico do SEBRAE [2020]. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 19 jun. 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **Perfil dos Pequenos Negócios**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>. acesso em: 08 set. 2020.