



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**RAYSSA CAMARA MORAIS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
NA EMPRESA SUSHIDELI**

Natal  
2018

**RAYSSA CAMARA MORAIS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
NA EMPRESA SUSHIDELI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Afrânio Galdino de Araújo.

Natal  
2018

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais  
Aplicadas - CCSA

Morais, Rayssa Câmara.

Planejamento estratégico com foco em gestão  
estratégica na Empresa Sushideli / Rayssa Câmara  
Morais. - 2018.

45f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) -  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências  
Administrativas. Natal, RN, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Afrânio Galdino de Araújo.

1. Gestão Estratégica - Monografia. 2. Planejamento  
Estratégico - Monografia. 3. Organizações - Monografia.  
4. Estudo de caso - Monografia. I. Araújo, Afrânio  
Galdino de. II. Universidade Federal do Rio Grande do  
Norte. III. Título.

RN/UF/Biblioteca do CCSA

CDU

**RAYSSA CAMARA MORAIS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: COM FOCO EM GESTÃO  
ESTRATÉGICA NA EMPRESA SUSHIDELI**

Monografia apresentada e aprovada \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Afrânio Galdino de Araújo  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
**Orientador**

---

Examinador Prof. Antônio Carlos Ferreira  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

---

Examinador prof. Dinara Leslye Macedo e Silva Calazans  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

## RESUMO

O planejamento é essencial para a eficácia de uma boa administração. Planejar significa traçar objetivos, escolher qual caminho será seguido para o melhor funcionamento de uma empresa. Contudo, é comum as organizações não se planejarem e tomarem decisões precipitadas, prejudicando sua sobrevivência e ficando atrás da concorrência. Diante de um mercado cada vez mais saturado e competitivo, é de extrema importância que as organizações façam um diagnóstico do seu cenário para aproveitar suas forças e oportunidades. O presente trabalho traz a elaboração do planejamento estratégico para o restaurante Sushideli, especializada na culinária japonesa (sushis) e no serviço delivery, localizada na cidade de Natal/RN. Para isto, foi elaborado e definido sua identidade organizacional (incluindo seu negócio, missão, visão e valores), a análise ambiental, análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica), a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), e a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Possibilitando a definição dos seus objetivos e estratégias, assim, o estudo busca oferecer benefícios e vantagens comerciais, oferecendo estratégias, metas e o plano de ações que irão direcionar a empresa no alcance dos seus objetivos.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica; Planejamento estratégico; Organizações; Estudo de caso;

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Site Sushideli .....	10
----------------------------------	----

## LISTRA DE QUADROS

Quadro 01- Tipos de planejamento.....	15
Quadro 02 – Metodologias aplicadas por autores.....	17
Quadro 03 - Modelo de matriz SWOT.....	22
Quadro 4 - Modelo da Matriz de cruzamento.....	23
Quadro 05 – Modelo da Matriz de Prioridades GUT.....	24
Quadro 06 - Modelo de Plano de Ação.....	26
Quadro 07 - Analise PESTEL.....	32
Quadro 08 - Matriz SWOT Sushideli.....	35
Quadro 09 – Matriz SWOT de Cruzamento Sushideli.....	36
Quadro 10 - Matriz GUT Sushideli.....	37
Quadro 11 - Plano de ação para o objetivo I.....	38
Quadro 12- Plano de ação para o objetivo II.....	39
Quadro 13- Plano de ação para o objetivo III.....	40
Quadro 14- Plano de ação para o objetivo IV.....	41
Quadro 15 - Plano de ação para o objetivo V.....	41

## SUMÁRIO

1.	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	9
1.1	Caracterização da empresa.....	9
1.2	Contextualização do problema.....	10
1.3	Justificativa.....	11
1.4	Objetivos.....	12
1.4.1	Objetivo geral.....	12
1.4.2	Objetivos auxiliares.....	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Conceito de Estratégia.....	13
2.2	Planejamento.....	14
2.2.1	Tipos de Planejamento.....	14
2.3	Planejamento Estratégico.....	16
2.4	Etapas para elaboração do Planejamento Estratégico.....	16
2.5	Intenção estratégica.....	17
2.5.1	Negocio.....	17
2.5.2	Missão.....	18
2.5.3	Visão.....	18
2.5.4	Valores.....	19
2.6	Análise Ambiental.....	19
2.6.1	Análise interna.....	19
2.6.2	Análise Externa.....	20
2.6.2.	Análise PEST.....	20
2.6.3.	Análise SWOT.....	21
2.6.4	Matriz das prioridades GUT.....	23
2.7	Fatores Críticos.....	25
2.8	Objetivos e metas.....	25
2.9	Elaboração das estratégias.....	26
2.10	Plano de Ação.....	26
3.	PROCEDIEMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	Tipo de estudo.....	27
3.2	Abrangência do estudo.....	28

3.3	Coleta de dados.....	28
3.4	Análise de dados.....	29
4	PLANO ESTRATÉGICO.....	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
	ANEXOS	



## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O acelerado crescimento das organizações somado às exigências dos consumidores têm forçado as empresas a possuírem uma maior flexibilidade para adaptar-se às mudanças e realizar os desejos de seus clientes. Diversos fatores contribuíram para a rápida expansão das empresas, trazendo modernizações no aspecto tecnológico, incrementando qualidade aos produtos e serviços, reduzindo custos, e conseqüentemente o consumidor tornando-se cada vez mais exigente graças a grande oferta de produtos e serviços.

Diante de um mercado cada vez mais rigoroso e concorrido, as estratégias elaboradas pelas empresas tornam-se o diferencial competitivo e essencial a sua sobrevivência. Utilizar-se da ferramenta do planejamento estratégico dentro da organização permite uma melhor visualização do ambiente externo e interno a empresa, e assim um melhor aproveitamento das oportunidades de mercado.

O planejamento estratégico é uma das competências da administração, importante ferramenta que busca resultados a longo prazo visando a concretização dos objetivos e metas da empresa, criação de planos de ação e seu acompanhamento e controle. O plano pode ser aplicado em empresas de pequeno, médio e grande porte, e permite nortear as ações de acordo com o planejamento.

Assim, o estudo de caso apresentará a análise estratégica com o foco na gestão realizado no restaurante Sushideli, empresa especializada no ramo da culinária japonesa e no serviço de delivery.

### 1.1 Caracterização da empresa

Pioneira no serviço de delivery de comida oriental em Natal/RN, o Sushideli trata-se de uma empresa do ramo alimentício, especializada no serviço de entrega e *“Take away”* (comida para levar) de comida japonesa.

A empresa foi idealizada e fundada em maio de 2012, no bairro de Lagoa Nova, por Eduardo Andersson Balbinot. O nome fantasia, Sushideli, veio da junção de Sushi, produto a ser comercializado e Deli relacionado ao delivery, foco principal do estabelecimento. No início, tinha um espaço físico pequeno, contava com poucos funcionários e apenas pedidos para Delivery. Com o passar do tempo, ampliou sua estrutura contando hoje em dia com mesa para os

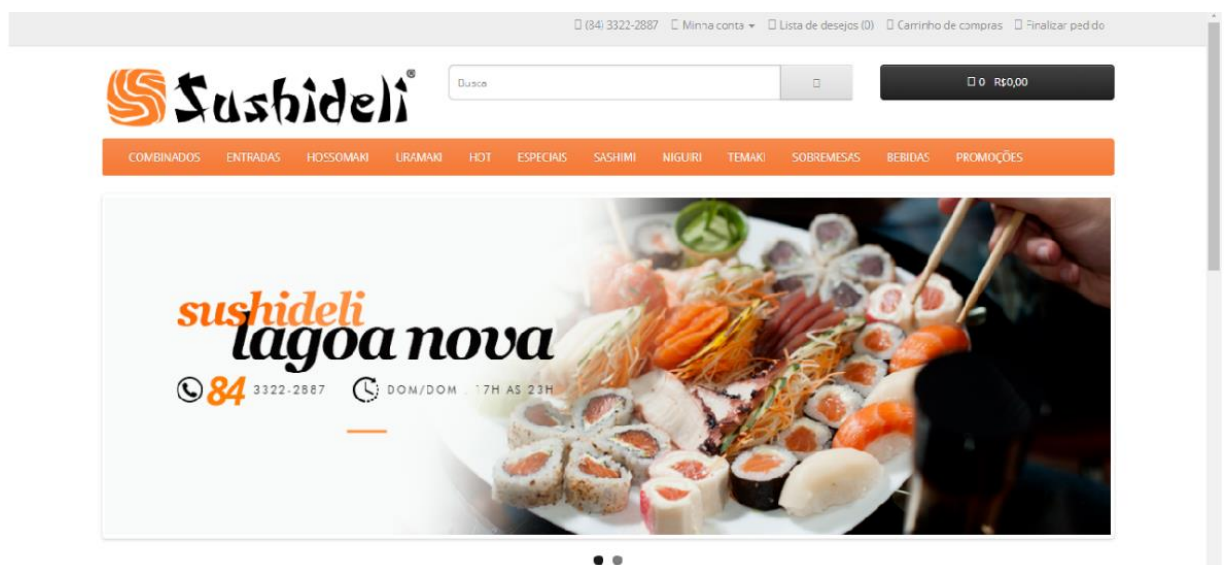
clientes comerem na própria loja e ferramentas para pedidos on-line. Possui seu próprio site, e tem vínculo com o aplicativo *Ifood* (plataforma de pedido on-line via smartphone, com diversos restaurantes cadastrados).

Após cinco anos no mercado, em novembro de 2015 abriu sua primeira franquia, localizada no bairro de Satélite, não havendo mesas para consumo no local, sendo especializada apenas para pedidos para retirada em loja (*take-away*) ou *delivery*.

As duas lojas contam com oito funcionários, incluindo sushimens, garçons e atendentes de caixa. Os estabelecimentos funcionam de segunda a segunda, no horário das 17h às 23h.

Hoje em dia as empresas são geridas pelo proprietário, Eduardo Andersson, juntamente com sua enteada Rayssa Câmara.

Figura 01 – Site Sushideli



Fonte: [www.sushideli.com.br/loja](http://www.sushideli.com.br/loja) (2018)

## 1.2 Contextualização do Problema

É comum no Brasil que as empresas não saibam ou esqueçam de aplicar a ferramenta de planejamento, sendo essa considerada uma das mais importantes funções da administração. Muitas acreditam que apenas empresas de grande porte devem elaborar um planejamento, mas ao contrário do que se pensam, é necessário para qualquer tipo de organização, sendo ela de pequeno, médio ou grande porte.

No planejamento estratégico, deve-se responder às seguintes perguntas: onde estamos? Para onde queremos ir? Como iremos? É preciso ter claro quais são os objetivos da empresa e quais os meios para atingi-los.

Sua elaboração, é composta por algumas fases: o planejamento, com a análise do ambiente interno e externo, estabelecimento da missão e objetivos da organização e a formulação das estratégias; a fase de implementação da estratégia; e por último a fase de controle estratégico.

Atualmente no cenário de *delivery*, somado ao da culinária japonesa, pode-se dizer que o mercado desse segmento está em crescimento e expansão. No que diz respeito ao *delivery*, os consumidores estão buscando cada vez mais receber seu pedido no conforto e segurança da sua casa e com o mesmo padrão e qualidade. Quanto a culinária japonesa, os famosos *sushis*, *sashimis* e *temakis*, estão ganhando cada vez mais apreciadores; uma comida leve, fresca e saudável que agrega público das diversas classes, idades e gêneros.

Assim, definindo o processo que envolve o planejamento estratégico, agora iremos utilizá-lo no estudo de caso do restaurante Sushideli, especializado na culinária japonesa e serviço de *delivery*, e iremos propor o questionamento: **O planejamento estratégico para o restaurante Sushideli contribuirá para a melhoria e qualidade da sua gestão estratégica?**

### 1.3 Justificativa

Considerando que o mercado da culinária, em especial comida japonesa, em Natal/RN está se desenvolvendo de forma muito rápida, é um mercado que vem se aperfeiçoando e trazendo tecnologia alimentar, inovações e novos produtos para o seu setor. O surgimento de novos restaurantes nessa área vem sendo cada vez mais frequente tornando o mercado concorrido com a chegada dos novos entrantes.

Assim, a elaboração deste trabalho tem por objetivo desenvolver e implantar o planejamento estratégico para o restaurante Sushideli, que é uma empresa que está no mercado há quatro anos e que não possui a cultura de desenvolver o planejamento estratégico.

Através do desenvolvimento do planejamento estratégico o processo de tomada de decisão e como consequência o surgimento de novas estratégias

para serem colocadas em prática, irão trazer a empresa resultados eficientes para garantir a sustentabilidade da empresa.

#### 1.4 Objetivos

Segue os objetivos que precisam ser alcançados ao longo da realização do trabalho.

##### 1.4.1 Objetivo do estudo

Desenvolver um planejamento estratégico com foco em gestão estratégica para o restaurante Sushideli.

##### 1.4.2. Objetivos auxiliares

- a) elaborar a identidade da empresa (negócio, missão, visão, valores/princípios);
- b) analisar o ambiente interno e externo da empresa através da Matriz SWOT e análise PEST;
- c) analisar as questões mais importantes da empresa através da matriz GUT;
- d) elaborar estratégias para a organização;
- e) propor um plano de ações através da ferramenta 5W2H.

## 2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica possibilita a revisão da literatura diante do tema escolhido, planejamento estratégico. Trazendo um maior entendimento do assunto ao leitor e possibilitando ao autor o aprofundamento dos seus conhecimentos para o desenvolvimento do planejamento estratégico para a empresa.

### 2.1 Conceito de Estratégia

A palavra estratégia, tem sua origem na palavra grega *strategos*, que significa general ou alguém com um exército (*stratos*) para liderar (Max

McKeown). Foi usada pelas organizações militares há mais de 2.000 anos, entre os gregos. Eles desenvolveram princípios de liderança eficiente e realização de objetivos, que inclui abordagens para a guerra e motivação de soldados.

Com o passar do tempo o conceito de estratégia foi mudando, mas sua essência foi mantida. De fato, a estratégia está relacionada ao conceito de competição. Duas empresas que operam de forma idêntica no mesmo mercado não podem coexistir, sendo a estratégia fator diferenciador de uma empresa diante de sua rival.

De acordo com Felipe Sobral e Alketa Peci (2013, p. 206),

A estratégia se refere ao caminho que a organização segue para conseguir sobreviver. É uma busca deliberada por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da organização sobre seus concorrentes. A essência de sua formulação consiste em escolher como a organização pretende ser diferente.

Concorda-se que as estratégias podem oferecer a organização, ou as atividades que a compõe, ligadas ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita. Porém as estratégias planejadas divergem das estratégias realizadas.

Assim, a formação da estratégia está ligada a estrutura da organização, sua atividade e o tipo de mercado em que atua, não existe uma fórmula que defina a organização de maneira universal. As estratégias são decisões que afetam toda a empresa.

## 2.2 Planejamento

O planejamento é a primeira das quatro funções da Administração (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar). É o processo de refletir e tomar decisões sobre o futuro, definir objetivos e decidir sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-las adequadamente. Envolve o processo racional para a tomada das decisões, selecionar e executar um conjunto de ações que possibilita sair de uma situação atual existente e alcançar uma situação futura desejada.

De acordo com Maximiano (2011, p. 112), o planejamento pode ter diferentes definições:

- Definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- Definir meio para possibilitar a realização desses resultados desejados
- Interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo de tempo.
- Imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes. Ou: “A melhor forma de prever o futuro é inventá-lo” (Alan Kay).
- É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Já segundo Slack (2009 p. 283), “Planejamento é a formalização do que se pretende que aconteça em determinado momento no futuro. Um plano não garante que um evento vá realmente acontecer; é uma declaração de intenção de que aconteça“

Portanto, podemos conceituar o planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

### 2.2.1 Tipos de Planejamento

O planejamento indica o que precisa ser feito, especificando como os recursos devem ser alocados e quais atividades devem ser realizadas de forma a alcançar os objetivos.

Dependendo do foco do planejamento, os planos podem apresentar características e objetivos diferentes, sendo classificado de acordo com seu impacto, abrangência, grau de especificidade e permanência.

Assim os planos podem ser classificados em três níveis, de acordo com os níveis da administração: estratégico tático e operacional:

Quadro 01- Tipos de planejamento

Nível estratégico	Administradores de topo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Foco na organização como um todo;</li> <li>➤ Orientação de longo prazo;</li> <li>➤ Objetivos gerais e planos genéricos;</li> <li>➤ Fatores não controláveis pela empresa;</li> <li>➤ Foco no destino e futuro;</li> </ul>
Nível Tático	Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Foco em unidades ou departamentos;</li> <li>➤ Orientação de médio prazo;</li> <li>➤ Definição de princípios e ações a aplicar e otimizar para cada unidade</li> <li>➤ Focaliza o mediato;</li> </ul>
Nível Operacional	Supervisores de 1º linha	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Foco em tarefas rotineiras;</li> <li>➤ Procedimentos e processos específicos;</li> <li>➤ Áreas ou unidades organizacionais;</li> <li>➤ Orientação de curto prazo;</li> <li>➤ Foco no imediato/presente;</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Segundo Oliveira (2007, p. 144),

Na prática, os três níveis de planejamento nas empresas têm forte interação, ficando, em alguns casos, relativamente difícil separar, com exatidão, cada um dos níveis do planejamento. (...) O planejamento estratégico tem forte interação com os planejamentos táticos e operacionais.

### 2.3 Planejamento Estratégico

De acordo com Sobral, Peci 2013, o planejamento estratégico tem como foco a organização como um todo e visa as decisões a longo prazo, servindo de base para os planos táticos e operacionais.

Maximiano afirma que o plano estratégico consiste no processo de definição da missão e objetivos organizacionais, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente em que a organização está inserida. O planejamento estratégico estabelece os produtos e serviços, mercados e clientes, que a organização busca oferecer e atender, além das formas de lidar com a concorrência.

Podemos citar como características do planejamento estratégico, de acordo com Chiavenato:

1. É projetado no longo prazo; geralmente cobre em torno de 2 a 5 anos pela frente;
2. Está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa: sujeito a incertezas e imprevisibilidades dos eventos ambientais;
3. Envolve a empresa como um todo: envolve a organização como um todo, todos os seus recursos, capacidades, competências e potencialidades.

Segundo Oliveira (2009), o plano estratégico é uma metodologia estruturada que deve interligar todos os planejamentos da empresa, de forma interativa e completa.

Assim, o planejamento estratégico se mostra como uma ferramenta de definir a identidade e objetivos da empresa, dando ênfase ao diagnóstico do cenário que a organização está inserida, para potencializar resultados e eliminar ou reduzir suas fraquezas e ameaças.

#### 2.4 Etapas para elaboração do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico representa a maneira de como a estratégia empresarial deve ser colocada em prática. De acordo com os autores, seguem as etapas para sua elaboração:

Quadro 02 – Metodologias aplicadas por autores

Autores	Metodologia
---------	-------------



<p>Oliveira (1999, p. 216)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definição dos objetivos</li> <li>2. Verificar qual a situação atual em relação aos objetivos;</li> <li>3. Desenvolver premissas quanto a situação futura;</li> <li>4. Analisar as alternativas de ação;</li> <li>5. Escolher um curso de ação entre as várias alternativas;</li> <li>6. Implementar o plano e avaliar os resultados;</li> </ol>
<p>Idalberto Chiavenato (2007, p. 143)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinação dos objetivos;</li> <li>2. Análise ambiental externa</li> <li>3. Análise organizacional interna</li> <li>4. Formulação de alternativas</li> <li>5. Elaboração do planejamento</li> <li>6. Implementação e execução</li> <li>7. Avaliação dos resultados</li> </ol>

Fonte: elaborado pela autora (2008)

## 2.5 Intenção estratégica

De acordo com Chiavenato e Sapiro, (2003, p. 52) “Intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo”.

A intenção estratégica está ligada ao propósito da empresa, o que ela faz, para que ela existe, aonde pretende chegar e quais seus princípios de atuação. Está envolvida com o negócio, missão, visão e valores da empresa.

### 2.5.1 Negócio

O negócio está ligado a área de atuação ou ramo de atividade em que a organização atua e se dedica. É o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente. De acordo com Chiavenato (2015, p. 32) “Negócio é uma atividade baseada no esforço organizado de determinadas pessoas para produzir bens e serviços a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço”.

### 2.5.2 Missão

Segundo Maximiano (2011, p. 134) “A missão estabelece a utilidade da organização para seus mercados e clientes e para a sociedade. Para analisar a missão é preciso responder às seguintes questões:

- Quem são nossos clientes?
- Em que negócio estamos?
- Que necessidade estamos atendendo? ou: qual nossa utilidade para os clientes?”

Ainda seguindo essa linha, Oliveira (2006, p. 46) afirma que “A missão da empresa é a razão de ser da organização e explicita o campo dentro do qual a empresa já atua ou pretende avaliar sua futura atuação, alocando seus negócios, produtos e serviços”.

Entende-se por missão ser a razão de existir da empresa dentro do seu negócio. Nos permitindo compreender qual papel a organização desempenha para seus clientes e partes interessadas, sendo de extrema importância que seja clara e sucinta, para que todos tenham um único entendimento da mesma.

### 2.5.3 Visão

A visão estabelece um marco de chegada ao futuro, onde a empresa busca e pretende chegar a longo prazo. A organização traduz em uma frase os seus objetivos, buscando sempre que sejam mensuráveis, viáveis e alcançáveis.

De acordo com R. Duane, Robert E. Hoskisson e Michael A. Hitt (2015), visão é a imagem que a empresa deseja ser e deseja alcançar, direciona a empresa para onde gostaria de estar nos próximos anos. A declaração da visão, reflete os valores e aspirações da empresa e dos colaboradores.

A visão deve ser curta e concisa, fácil de ser lembrada e duradoura, e sem alterações ao do horizonte do tempo.

### 2.5.4 Valores

Entende-se por valores as virtudes desejadas ou características básicas positivas que se pretende adquirir, preservar e incentivar dentro da cultura da organização. São os princípios básicos, crenças, normas e padrões que a empresa adota, orientando o comportamento e atuação daqueles que integram a organização. Segundo Oliveira (2006, p. 47) “Valores da empresa representam o conjunto dos seus princípios e crenças fundamentais, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

## 2.6 Análise Ambiental

Para formular as estratégias do plano estratégico, é necessário analisar o cenário em que a organização está inserida. É preciso conhecer as tendências do seu ambiente externo, e as competências e recursos que a empresa dispõe (ambiente interno). A integração dessas informações resulta na identificação de um conjunto de opções estratégicas que a organização pode explorar.

### 2.6.1 Análise Interna

De acordo com Felipe Sobral e Alketa Peci (2013, p. 2014),

A análise do ambiente interno consiste na análise dos recursos e das capacidades da organização que determinam sua competitividade. Para isso, os administradores buscam coletar informações sobre diversos fatores internos, como a situação financeira da empresa, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a imagem da organização, a qualidade e as competências dos administradores e trabalhadores, a cultura organizacional, entre outros.

A análise do ambiente interno permite a empresa conhecer e explorar da melhor forma suas competências e recursos. Tais características correspondem aos pontos fortes e fracos da organização, onde a empresa deve potencializar suas forças e minimizar ou restringir suas fraquezas.

### 2.6.2 Análise Externa

Segundo Felipe Sobral e Alketa Peci (2013, p. 2013),

A análise do ambiente externo da organização consiste na identificação dos fatores do ambiente externo que podem influenciar direta e indiretamente o desempenho da organização. Para isso devem ser monitoradas as principais tendências do ambiente contextual, ou seja, as mudanças no contexto demográfico, sociocultural, político-legal, econômico, tecnológico, bem como o comportamento dos diferentes *stakeholders* que fazem parte do ambiente operacional, como clientes e fornecedores, concorrentes, instituições financeiras, meios de comunicação social, entre outros.

É preciso não só monitorar, mas avaliar o impacto que essas variáveis podem trazer para a organização, classificando-as como oportunidades ou ameaças. As oportunidades são as mudanças e tendências ambientais que tem impacto positivo na organização; enquanto que as ameaças correspondem as variáveis que apresentam impacto negativo para a empresa.

#### 2.6.2. Análise PEST

A análise PEST, significa análise política, econômica, social e tecnológica, ou análise do macroambiente permite que os aspectos próprios à organização sejam levados em consideração a fim de estudar como os fatores externos podem afetar a empresa.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), tem-se a seguinte classificação:

- Variáveis político/legais: são determinadas pelas políticas públicas e mudanças nas leis a provocar mudanças estruturais nas organizações e seus setores, como legislação concorrencial e ambiental;
- Variáveis econômicas: são caracterizadas provocar mudanças nos agentes econômicos, destaca-se a definição da taxa de juros e as políticas: fiscal, monetária e cambial;
- Variáveis socioculturais: são inclusos aspectos de valores, cultura, educação, demográficos (a, migrações, distribuição do rendimento, mobilidade na pirâmide social, mudanças no estilo de vida) referentes à sociedade;

- Variáveis tecnológicas: trata-se das inovações que alteram o todo ou em parte a estrutura de mercado ou ambiente do negócio, provocando mudanças na gestão das empresas, tem-se, por exemplo, novas descobertas e desenvolvimentos, velocidade de transferência tecnológica, taxas de obsolescência, políticas de qualidade;

### 2.6.3 Análise SWOT

A expressão SWOT resulta das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, respectivamente. É uma importante ferramenta gerencial que permite estudar, de forma integrada, o processo de análise estratégica, identificando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização.

As forças e fraquezas são determinadas pela atual posição da organização e se relacionam a fatores internos da empresa, fatores que são controláveis. Já as ameaças e oportunidades são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos, que estão totalmente fora do controle da organização.

Dessa forma, os pontos fortes e oportunidades devem ser ressaltados e explorados ao máximo; e quando percebida uma fraqueza ou ameaça, a organização deve agir para controlá-la ou, ao menos minimizar os efeitos. O ambiente externo deve sempre ser controlado, para aproveitar as oportunidades da melhor forma e evitar as ameaças.

Quadro 03 - Modelo de matriz SWOT

	<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
<b>Ambiente Interno</b>		
<b>Ambiente Externo</b>		

												Soma											Soma
AMEAÇAS																							
OPORTUNIDADES																							

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.188) “Sua função da SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar”. Assim, avalia-se a interligação das forças e fraquezas e oportunidades e ameaças. Essas células servem de indicadores do cenário da empresa, trazendo uma melhor visualização para o gestor conseguir identificar e aplicar a melhor estratégia de acordo com o segmento e diagnóstico da SWOT.

Realizando o cruzamento da matriz, deve cruzar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, propondo e aplicando uma estratégia que melhor se aplica aquele cenário. Enumera-se de 1 a 5 o quanto um ponto elimina ou ameniza o outro, considerando: 1- impacto forte, 3- impacto médio e 5- impacto forte; ao final dará o diagnóstico atual da empresa, o cenário a qual está inserida. Os cenários classificam-se em sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

A estratégia de sobrevivência encontra-se as fraquezas e ameaças como predominantes. Está ligada a urgência, podendo indicar uma fase de crise ou

declínio. O cenário de manutenção indica as forças e ameaças como mais relevantes, possibilita a manutenção da posição conquistada pela empresa até o momento.

Estratégia de crescimento indica um cenário ideal para a organização focar no seu crescimento, predomina-se as fraquezas e oportunidades. Já o cenário de desenvolvimento mostra as forças e oportunidades como relevantes, é o momento de explorar novos mercados, produtos ou serviços e segmentos, possibilitando a empresa a construção de novos negócios.

O quadro a seguir mostra a diagramação dos cenários resultante do cruzamento da Matriz SWOT.

Quadro 4 - Modelo da Matriz de cruzamento

		PREDOMINÂNCIA DE	
		Pontos fracos	Pontos fortes
PREDOMINÂNCIA DE	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### 2.6.4 Matriz das Prioridades GUT

Ferramenta desenvolvida por Kepner e Tregoe, e bastante utilizada na área de gestão da qualidade, a matriz de prioridades GUT tem o intuito de priorizar os problemas e consequentemente trata-los. A técnica consiste em listar uma série de atividades a realizar e atribuir os graus quanto a gravidade, urgência e tendência.

Assim, os passos para sua elaboração são:

1. Listagem dos problemas: deve-se listar todos os produtos e aspectos relacionados às atividades que se deseja analisar, dando ênfase as principais dificuldades
2. Pontuação dos problemas: De acordo com as situações são atribuídas notas, das situações mais graves (nota 5) a situações mais leves e brandas (nota 1); ao final mostrará o grau de prioridade, sendo o problema que obtiver o maior resultado o mais urgente.
3. Classificação dos problemas: após listar e pontuar, será traçado o plano de ação levando em consideração cada um dos aspectos da matriz e o ranking final.

Tendo em vista que a matriz é construída diante de três aspectos da situação problema, são eles:

- Gravidade: Representa o possível dano ou prejuízo que pode decorrer de uma situação para outra. Sua avaliação segue o critério de extremamente grave (5) a sem gravidade nenhuma (1);
- Urgência: Representa a questão do tempo que existe para resolver um problema ou situação. Sua análise segue o critério de uma ação imediata (5) até uma decisão que o problema pode esperar (1);
- Tendência: Representa o potencial de crescimento do problema e a probabilidade dele se tornar maior com o tempo. Sua avaliação segue o critério de que irá piorar rapidamente (5) a ou que apenas não irá mudar (1).

Quadro 05 – Modelo da Matriz de Prioridades GUT

Ação	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT

Fonte: Elaborado pela autora (2018)



A matriz GUT possibilita ao gestor uma avaliação quantitativa e qualitativa, fornecendo números consistentes e um específico grau de prioridade. Sendo possível priorizar ações corretivas e preventivas que reduzem ou eliminam problemas identificados.

## 2.6 Fatores críticos

Para Rebouças (1999, p. 219) “os fatores críticos de sucesso são os elementos condicionantes no alcance dos objetivos da organização, ou seja, são os aspectos ligados diretamente ao sucesso da organização”.

A identificação dos fatores torna-se fundamental para a realização e concretização dos objetivos da organização. É preciso analisar os recursos da organização e o mercado de maneira imaginativa para identificar os segmentos mais importantes; além de descobrir o que diferencia as organizações bem-sucedidas das malsucedidas e analisar duas diferenças.

## 2.8 Objetivos e metas

Os objetivos são os resultados concretos que a empresa deseja alcançar. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem conquistar. Seguindo esse pensamento, de acordo com Maximiano (2011), um objetivo pode ser:

- Uma situação ou estado futuro.
- A realização de um produto, físico ou conceitual.
- A realização de um evento.

Sob o ponto de vista de Oliveira (2007, p. 51) “objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar” está relacionado aos resultados que a organização busca atingir.

## 2.9 Elaboração das estratégias

Diante do crescimento da competitividade entre as empresas, a etapa de elaboração das estratégias passou a ser o diferencial competitivo entre as organizações. Ter boas estratégias e saber como aplicá-las mostra-se como uma vantagem frente aos concorrentes. A estratégia é um caminho a seguir, buscando levar a empresa do cenário atual para o futuro desejado. (Notas de aula da disciplina Gestão Estratégica; Araujo, A. G. D; 2017)

Para isso, a estratégia deve estar alinhada com a identidade da organização, missão, visão e valores, e ligada ao ambiente interno e externo – forças, fraquezas, ameaças e oportunidades – da empresa. Assim, a elaboração das estratégias resultará em um plano estratégico que busque a concretização dos seus objetivos estratégicos.

## 2.10 Plano de Ação

O plano de ação é uma simples e eficiente ferramenta para o planejamento. Acompanha todas as ações e atividades necessárias a organização para alcançar seu objetivo.

Assim, o plano deve ser elaborado com clareza, o que deverá ser feito, como e quando, para que os objetivos e metas sejam conquistados.

Para desenvolvimento do plano de ação, pode-se utilizar a ferramenta 5W2H. Usada da área de gestão da qualidade, sua sigla significa, os 5W referem-se ao *What* (o quê), *When* (quando), *Who* (quem), *Where* (onde) e *Why* (por que); e os 2H, *How* (como) e *How Much* (quanto custa). (Notas de aula da disciplina Gestão Estratégica; Araujo, A. G. D; 2017)

Quadro 06 - Modelo de Plano de Ação

<b>Objetivo :</b>	
<b>Estratégia:</b>	
<b>WHAT</b> (o que)	O que deve ser feito, ou seja, que ação deve ser realizada.
<b>WHY</b> (por que)	O propósito da realização desta ação.
<b>WHERE</b> (onde)	Local ou setor a ser realizada esta ação.
<b>WHEN</b> (quando)	Qual o prazo para a realização desta ação.
<b>WHO</b> (quem)	Quem será o responsável pela realização da ação.
<b>HOW</b> (como)	De que forma a ação será realizada.

<b>HOW MUCH</b> (quanto)	Quanto custará para executar a ação.
--------------------------	--------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Essa ferramenta ajuda no controle e execução das atividades e ações a serem implantadas e executadas na organização. Podendo significar economia de tempo e recurso quando bem implementada. Ao final do preenchimento da planilha surge um plano de ação detalhado, de fácil visualização e compreensão, que determina as ações a serem tomadas, de que maneira serão executadas e quais os responsáveis pela realização de cada atividade e quanto custará a organização.

### 3.0 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo refere-se aos meios utilizados para a coleta de dados da pesquisa, para alcançar os objetivos estabelecidos e resultados esperados.

Primeiro encontra o tipo de estudo, seguido da abrangência do estudo, a coleta de dados e por último a análise dos dados.

#### 3.1 Tipo de estudo

O método de pesquisa científica de classifica de acordo com sua natureza como pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada relata a discussão de problemas, usando o referencial teórico de determinado assunto/disciplina, e a apresentação de soluções alternativas.

De acordo com PINHEIRO (2010, p.19), “A pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática dirigidos a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. O estudo busca entender os problemas e propor soluções.

Diante dos objetivos esse trabalho foi considerado um estudo de caso, por tratar de uma pesquisa referente ao restaurante Sushideli para elaboração de um planejamento estratégico.

Para Yin (2001, p.27),

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem

acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistêmica de entrevistas.

Ainda segundo Yin (2001), afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coleta de análises de dados.

### 3.1 Abrangência do estudo de caso

A pesquisa foi realizada na empresa Sushideli, situada na cidade de Natal/RN, trata-se de um restaurante especializado na culinária japonesa, especialmente sushis. A organização conta com oito funcionários ao todo e dois gestores proprietários. Sendo seis dos colaboradores da equipe da cozinha e os outros dois do setor administrativo.

Assim, os gestores e a equipe administrativa participaram dessa pesquisa. O gestor foi entrevistado e o setor administrativo forneceu as demais informações, inclusive pelo fato da autora do presente trabalho ser uma colaboradora da organização.

### 3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados da pesquisa na Sushideli foi necessário um estudo bibliográfico, com o objetivo de realizar uma revisão literária acerca do assunto através de livros, artigos e sites buscando embasamento teórico para desenvolvimento da pesquisa.

A entrevista aconteceu com o gestor proprietário da organização, através de uma entrevista não estruturada feita no período de setembro/2018. A pesquisa de observação foi realizada com a pesquisadora, com auxílio da equipe administrativa da organização, de maneira não estruturada durante a elaboração do estudo, no horário de funcionamento do restaurante, avaliando a qualidade

do atendimento, dos produtos, entre outros fatores essenciais para o desenvolvimento do planejamento estratégico para a Sushideli.

### 3.3 Análise de dados

A análise de dados se deu através da correlação entre o estudo literário, Embasamento teórico e coleta de dados realizada na organização. Diante da situação atual da empresa foram utilizadas ferramentas de gestão para identificar seus pontos fortes e fracos.

Com a análise de dados foi elaborado o estudo para manter e potencializar os pontos fortes e solucionar ou minimizar os pontos fracos. Possibilitando assim o desenvolvimento do planejamento estratégico.

## 4.0 PLANO ESTRATÉGICO

Este capítulo abordará a construção do Planejamento Estratégico com foco em Gestão Estratégica da empresa Sushideli, buscando atingir o objetivo do trabalho de acordo com as informações da organização e a pesquisa bibliográfica, com o propósito de solucionar ou diminuir os problemas que afetam negativamente a empresa.

Para isso, o Plano estratégico irá contemplar a formação da identidade da organização, incluindo seu negócio, sua missão, visão e valores; a análise ambiental interna e externa com a ferramenta matriz swot e com a análise PEST (análise das variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas), respectivamente, e por último a construção dos fatores críticos de sucesso, com a formulação dos objetivos, utilização da matriz de prioridades (GUT) e a elaboração da matriz 5W2H para construção do plano de ação.

### 4.1 Negócio

Negócio é o principal benefício ou vantagem que o cliente espera da empresa, sendo assim:

#### 4.1.1 Míope

O Negócio míope, concentrando-se apenas nos produtos e serviços oferecidos pela Sushideli, pode ser definido como sendo:

“Comercialização de produtos da culinária japonesa”.

#### 4.1.2 Estratégico

Negócio estratégico vai além dos produtos e serviços que a empresa oferece, está ligado ao benefício que o cliente busca naquele produto. Podemos descrever o negócio estratégico da Sushideli:

“Sushis frescos e de qualidade para uma alimentação saudável de seus clientes”

#### 4.2 Declaração da Missão

A Missão é o propósito da empresa, motivo de existir da organização. Uma maneira de construir a missão, é começar respondendo as seguintes perguntas:

- 1 - O que a empresa deve oferecer? Sushis frescos e de qualidade
- 2 - Para quem deve fazer? Apreciadores da culinária japonesa
- 3 - Para que deve fazer? Oferecer um produto fresco e de qualidade
- 4 - Como deve fazer? Através de um serviço rápido e prático, para a comodidade do cliente
- 5 - Onde deve fazer? Na região de Natal/RN
- 6 - Qual a responsabilidade social a empresa tem? Contribuir para uma qualidade de vida saudável dos seus clientes.

Dessa forma pode-se oferecer a missão como sendo:

“Oferecer Sushis frescos e com qualidade superior, através de um serviço rápido e prático para a satisfação do nosso cliente”

### 4.3 Visão estratégica

Onde a empresa pretende chegar, o que deseja para seu futuro:

“Se tornar a melhor empresa no ramo da culinária japonesa, em Natal/RN, até 2023”

### 4.4 Valores/ Princípios:

- Ética e respeito aos nossos clientes, funcionários e fornecedores;
- Excelência em atendimento;
- Qualidade superior dos nossos produtos;
- Confiabilidade na oferta de alimentos saudáveis;

### 4.5 Análise ambiental

Com base no estudo foi elaborada a análise de cenários da empresa Sushideli. Segue a análise do ambiente externo e interno da organização:

#### 4.5.1 Análise do ambiente externo

Para análise do ambiente externo, foram analisadas a localização, concorrência e parcerias e, em seguida, foi realizada uma análise PESTEL é a sigla das variáveis: Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T), Ecológica (E) e Legal (L)

A Sushideli, localiza-se na cidade de Natal/RN, no bairro Lagoa Nova.

A concorrência é acirrada. Por existirem vários outros restaurantes espalhados pela cidade, que trabalham do mesmo modo da Sushideli, atendendo ao mesmo público e com a mesma faixa de preço.

A ferramenta de análise PESTEL, é utilizada para diagnosticar e identificar as forças do macroambiente que afetam o negócio. Levando em consideração as variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnologias, ecológicas e legais. Tem-se:

## Quadro 07 - Análise PESTEL

<b>INDICADORES DE AMEAÇAS OU OPORTUNIDADES</b>	
<b>VARIÁVEIS POLÍTICAS</b>	
<b>Período de eleições</b>	Interfere em diversos setores do mercado, como cotação do dólar.
<b>Mudança de governo</b>	Toda mudança de Governo deixam as pessoas receosas em realizar despesas e gastos.
<b>VARIÁVEIS ECONÔMICAS</b>	
<b>Cotação do Dólar</b>	A variação da taxa do dólar implica diretamente nos custos.
<b>Elevados Impostos</b>	Elevados impostos implicam diretamente nos custos da empresa.
<b>VARIÁVEIS SOCIOCULTURAIS</b>	
<b>Cultura Fitness</b>	O crescimento desse segmento aumenta as vendas da empresa, um público que busca a vida saudável, comidas leves, frescas e com baixa caloria.
<b>Datas comemorativas e Eventos</b>	Datas comemorativas em que os consumidores buscam lugares novos e um cardápio especial para comemorar.
<b>VARIÁVEIS TECNOLÓGICAS</b>	
<b>Vendas Online</b>	Aumento no volume de vendas graças ao crescimento desse segmento com vendas através de sites e aplicativos.
<b>Informática</b>	A informática pode ser utilizada na gestão da organização, por meio de um sistema de informação.
<b>VARIÁVEIS ECOLÓGICAS</b>	
<b>Desastres naturais em rios</b>	Desastres naturais em rios podem interferir na chegada da mercadoria (peixes).
<b>Descarte do lixo</b>	Lixo deve ser armazenado congelado para descarte correto.
<b>VARIÁVEIS LEGAIS</b>	
<b>Curso segurança na manipulação de alimentos</b>	Exigido que equipe da cozinha possua certificação do curso.



---

**Mudança na legislação**

Mudanças na legislação pode exigir mais da empresa, gerando aumento nos seus produtos.

---

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### 4.5.2 Análise do ambiente interno

Para a análise do ambiente interno da organização serão apresentadas as considerações dos proprietários e equipe administrativa da Sushideli. Seguem os pontos fortes e fracos identificados na empresa:

##### 4.5.2.1 Forças

São sushis frescos e de qualidade, feitos com rapidez garantindo a comodidade do cliente. É assim que a Sushideli é conhecida no mercado, pela qualidade de seus produtos, fazendo jus a missão e valores da empresa.

Reconhecida também por seu atendimento de excelência, a empresa conta com a rapidez e qualidade do serviço desde do cliente realizar o seu pedido até a entrega do produto. Tanto para pedidos *take-away*, como para *deliverys* ou restaurante para comer no salão, a organização preza por um ótimo atendimento para que o cliente saia satisfeito e sempre volte para nossas lojas.

A empresa conta com duas formas de realizar o pedido online, tanto para *delivery* como para o serviço de *take-away*. Temos parceria com o aplicativo *ifood*, além de termos nosso próprio site. Nas duas plataformas o cliente encontra todo o cardápio, com fotos e preços de todos os produtos, podendo realizar o pedido e automaticamente e já efetuar o pagamento online. As duas plataformas são simples e didáticas, garantindo ao cliente a comodidade de realizar o pedido através do seu celular e recebe-lo no conforto da sua casa, local de trabalho, etc.

Um outro ponto positivo a ser considerado é seu público alvo com independência financeira. São homens e mulheres, entre 17 e 55 anos, de classe média e classe média alta, que procuram uma refeição de qualidade por um preço justo, e que buscam a culinária japonesa.

As duas unidades Sushideli possuem um considerável estacionamento em frente à loja. Hoje em dia o cliente preza por sua segurança, então poder

estacionar o seu carro próximo a loja e não precisar andar para chegar até o estabelecimento conta como um fator importante.

Outra força da Sushideli é o seu tempo de atuação do mercado e seu nome já consolidado. Por estar atuando a seis anos a empresa ganhou reconhecimento e prestígio, sendo considerada uma das melhores no ramo em que atua.

Outro ponto forte a ser considerado na Sushideli é o fato de todos os produtos do cardápio possuírem ficha técnica. Assim, sabendo os seus custos a precificação se torna mais assertiva.

Por último, deve-se considerar que todos os sushimens da organização possuem o curso de manipulação de alimentos, de extrema importância e exigido pela Anvisa.

#### 4.5.2.2 Fraquezas

O maior e mais agravante ponto fraco diagnosticado foi a falta de planejamento. A empresa está a seis anos no mercado, mas nunca foi elaborado um planejamento estratégico, nunca traçou uma rota, um caminho a seguir para alcançar seus objetivos.

A falta de controle financeiro na empresa é outra fraqueza grave que a empresa sofre, que se deve por consequência da falta de planejamento. Por mais que a empresa tenha controle do fluxo de caixa, e das contas a pagar e receber, não é feito um registro, não se tem uma planilha, falta um controle maior com um sistema de gestão.

Outra fraqueza encontrada foi a falta do controle na logística de compras. Muitas vezes os fornecedores entregam a mercadoria no meio da noite, as compras não chegam antes do horário de abertura da loja, o que atrapalha a equipe da cozinha, podendo gerar alguns atrasos nos pedidos dos clientes.

A matéria-prima que a empresa utiliza grande parte é importada, o salmão por exemplo vem do Chile, assim como o arroz e alga utilizada nos produtos, encarecendo e aumentando bastante os custos da organização.

A falta de comunicação interna, a equipe da cozinha e a área administrativa, também acarreta em alguns problemas. Quando um lado não se

comunica com o outro pode gerar transtornos como desperdício de tempo, falta de materiais de última hora, retrabalho.

#### 4.6 Análise da Matriz SWOT

Na análise SWOT contém os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, identificados na empresa de acordo com os fatores internos e externos diagnosticados.

Respondendo ao segundo objetivo deste trabalho, segue análise do ambiente interno e externo.

Quadro 08 - Matriz SWOT Sushideli

		Pontos fracos					Pontos fortes										
		Ausência de planejamento	Ausência de controle financeiro	Pouco controle sobre a logística de compra	Custos elevados	Falta de comunicação entre as áreas da empresa	Soma	Produtos de qualidade	Atendimento de excelência	Rapidez e praticidade em fazer o pedido online	Público alvo com independência financeira	Estacionamento	Nome da marca consolidado no mercado	Produtos possuem ficha técnica	Equipe da cozinha possui curso de manipulação de alimentos	Soma	
Ambiente Interno	Ambiente Externo	Mudança de Governo	1	1	0	3	0	5	3	1	0	5	0	1	0	1	11
		Mudança na legislação	2	1	0	3	0	6	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Ameaças	Elevados impostos	4	4	2	5	0	15	2	0	0	3	0	1	2	0	8	
	Cotação do Dólar	4	4	3	5	0	16	4	0	0	2	0	2	1	0	9	
	Crescimento da concorrência	5	5	3	2	1	16	5	5	5	4	4	5	5	4	37	
	<b>Soma</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>58</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>68</b>	
	<b>Soma</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>62</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>81</b>	
Oportunidades	Cultura fitness	3	2	2	2	2	11	5	3	3	5	1	3	1	2	23	
	Datas Comemorativas e eventos	5	3	3	3	3	17	5	5	5	5	3	3	2	2	30	
	Pratos quentes	4	4	4	3	3	18	5	3	3	3	2	3	1	3	23	
	Adoção de sistemas de informação	4	5	3	2	2	16	2	0	1	0	0	1	1	0	5	
	<b>Soma</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>62</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>81</b>	

Fonte: elaborada pela autora (2018)

Quadro 09 – Matriz Swot de Cruzamento Sushideli

		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes

Predominância de	Ameaças	Sobrevivência 58	Manutenção 68
	Oportunidades	Crescimento 62	Desenvolvimento 81

Fonte: elaborada pela autora (2018)

A matriz SWOT oferece a empresa uma reflexão acerca do cenário em que está inserida. É possível perceber que a Sushideli se encontra no estado de **Desenvolvimento**, com 81 pontos. Em que possui predominância nos pontos fortes, no ambiente interno, e nas oportunidades no ambiente externo. As estratégias que a empresa deve adotar seria adoção de medidas que vise a busca pelo desenvolvimento mercadológico, a procura de novos mercados e clientes, proporcionando a construção de novos segmentos e novos negócios.

A situação de **Manutenção** mostra-se em segundo plano com 68 pontos. Tem como predominância as forças e ameaças da organização, é preciso tomar estratégias que diminuam o impacto das ameaças e potencialize as forças da empresa.

Assim, a Sushideli deve buscar novos mercados e clientes aproveitando as oportunidades do ambiente, como: a inserção de pratos quentes no cardápio, a cultura fitness e datas comemorativas.

#### 4.7 Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são o ponto chave de uma organização, quando bem definidos e executados garantem um desenvolvimento e desempenho competitivo de sucesso para a empresa.

- Atendimento de excelência;
- Imagem da empresa já consolidada no mercado;
- Possui duas unidades;

- Produtos frescos e de qualidade.

#### 4.8 Matriz de prioridades

A matriz GUT ou Matriz de prioridades é uma importante ferramenta na gestão de problemas para a empresa. Ligada a Matriz SWOT, após a análise do ambiente interno e externo da empresa, analisa cada problema da organização de acordo com sua gravidade, urgência e tendência, elencando quais o de maior prioridade e quais estratégias para resolve-los.

Quadro 10 - Matriz GUT Sushideli

Ação	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT
Redução de custos	5. Extremamente grave	5. Necessidade de ação imediata	4. Piorar a curto prazo	100
Possuir Controle financeiro	4. Muito grave	5. Necessidade de ação imediata	4. Piorar a curto prazo	80
Adquirir e implantar um sistema informatizado	4. Muito grave	3. Urgente, merece atenção em curto prazo	4. Piorar a curto prazo	48
Mapeamento de compras	4. Muito grave	4. Muito urgente	4. Piorar a curto prazo	64
Reuniões mensais com os funcionários	3. Grave	3. Urgente, merece atenção em curto prazo	4. Piorar a curto prazo	36
Avaliar Concorrência	3. Grave	2. Pouco urgente	3. Piorar a médio prazo	18

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Ao elaborar a Matriz GUT a ação de maior prioridade com 100 pontos foi a redução de custos. Com extrema gravidade, urgência com necessidade imediata e piora a curto prazo essa ação deve ser resolvida o quanto antes.

#### 4.9 Objetivos e metas

Os objetivos estão ligados a missão da empresa, mostram onde a organização pretende chegar e qual resultado pretende atingir, deve ter um prazo determinado para sua concretização.

Assim, para a realização do planejamento estratégico seguem os objetivos da Sushideli:

- Objetivo I- Reduzir os custos totais da empresa em 3% ao ano até 2021.
- Objetivo II- Implantar um sistema de controle interno, tanto de estoque como financeiro, até o final de 2019.
- Objetivo III- Começar a realizar reuniões mensais com todos os funcionários da empresa até Janeiro de 2019.
- Objetivo IV - Desenvolver e implantar o mapeamento de compras até o segundo semestre de 2019.
- Objetivo V- Aumentar o índice de novos clientes até o segundo semestre de 2020.

#### 4.10 Estratégias e Plano de Ação

Depois de definidos os objetivos da organização, foi estabelecido o plano de ação. Refere-se ao planejamento das ações para acompanhamento das estratégias buscando o alcance das metas e objetivos.

Optou-se pela ferramenta 5H2H, que traduz os objetivos em ações, prazos e projetos. É possível organizar as ações respondendo as seguintes perguntas:

*What* (o que), *Why* (por que), *Where* (onde) *When* (quando), *Who* (quem), *How Much* (quanto). Tem-se como resultado:

Quadro 11 - Plano de ação para o objetivo I

• <b>Objetivo I:</b> Reduzir os custos totais da empresa em 3% ao ano até 2020.	
<b>Estratégia I: Planejamento</b>	
<b>WHAT</b> (o que)	Realizar planejamentos mensais
<b>WHY</b> (por que)	Estipular objetivos e metas para cada mês, reduzindo gastos desnecessários e se prevenindo para imprevistos recorrentes.
<b>WHERE</b> (onde)	Empresa Sushideli

<b>WHEN</b> (quando)	A partir de janeiro 2019
<b>WHO</b> (quem)	Gestor-Proprietário e equipe administrativa
<b>HOW</b> (como)	Através de reuniões afim de planejar o mês
<b>HOW MUCH</b> (quanto)	Custos operacionais recorrentes.
<b>Estratégia II: Compra direta com fabricantes</b>	
<b>WHAT</b> (o que)	Comprar material direto com fabricantes e não com atravessadores.
<b>WHY</b> (por que)	Compra direta com fabricante reduz o lucro do atravessador.
<b>WHERE</b> (onde)	Sushideli.
<b>WHEN</b> (quando)	Para 2019.
<b>WHO</b> (quem)	Gestor-Proprietário e equipe administrativa.
<b>HOW</b> (como)	Buscando o contato dos fabricantes.
<b>HOW MUCH</b> (quanto)	Custos operacionais recorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### Quadro 12- Plano de ação para o objetivo II

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo II:</b> Implantar um sistema de controle interno, tanto de estoque como financeiro, até o final de 2019.</li> </ul>	
<b>Estratégia I: Gestão de Estoque</b>	
<b>WHAT</b> (o que)	Alimentar o sistema com todas as entradas e saídas do estoque, tudo que foi comprado e tudo o que foi consumido
<b>WHY</b> (por que)	Eliminar desperdícios e não comprar material que já tenha em estoque.
<b>WHERE</b> (onde)	Sushideli
<b>WHEN</b> (quando)	Em 2019
<b>WHO</b> (quem)	Gestor proprietário e equipe administrativa.
<b>HOW</b> (como)	Fazendo uso do sistema que já existe.
<b>HOW MUCH</b> (quanto)	Custos operacionais recorrentes.
<b>Estratégia II: Fortalecimento Financeiro</b>	

<b>WHAT</b> (o que)	Gestão de capital de giro
<b>WHY</b> (por que)	Manter o nível de caixa para honrar os custos e despesas da empresa
<b>WHERE</b> (onde)	Sushideli
<b>WHEN</b> (quando)	Janeiro 2019
<b>WHO</b> (quem)	Administração do Sushideli
<b>HOW</b> (como)	Através da implantação de um sistema que possa auxiliar no controle das contas pagas, a vencer e a receber, controle mensal das despesas e o controle bancário
<b>HOW MUCH</b> (quanto)	Custos operacionais recorrentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### Quadro 13- Plano de ação para o objetivo III

<b>Objetivo III: Começar a realizar reuniões mensais com funcionários da empresa</b>	
<b>Estratégia I: Melhoria da comunicação interna</b>	
<b>WHAT</b> (o que)	Realizar reuniões mensais com todos os funcionários da empresa.
<b>WHY</b> (por que)	Buscar melhorias e ouvir as opiniões e sugestões de todos os funcionários da organização.
<b>WHERE</b> (onde)	Sushideli
<b>WHEN</b> (quando)	Janeiro 2019
<b>WHO</b> (quem)	Gestor-Proprietário
<b>HOW</b> (como)	Deixar previamente agendado o dia da reunião e comunicar a todos os funcionários.
<b>HOW MUCH</b> (quanto)	Custos operacionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

#### Quadro 14- Plano de ação para o objetivo IV

• <b>Objetivo IV: Desenvolver e implantar o mapeamento de compras até o segundo semestre de 2019.</b>	
<b>Estratégia I: Planejamento Semanal das Compras</b>	
<b>WHAT</b> (o que)	Planejar a semana de acordo com as necessidades de materiais.



<b>WHY</b> (por que)	Para que não falte produtos, sempre tenha todos os componentes do cardápio e para que os materiais cheguem antes do horário de funcionamento do restaurante.
<b>WHERE</b> (onde)	Sushideli
<b>WHEN</b> (quando)	Janeiro 2019
<b>WHO</b> (quem)	Gestor – Proprietário
<b>HOW</b> (como)	Fazer lista de compras e vistoria no estoque para organizar a semana de acordo com as necessidades das mais urgentes as menos urgentes
<b>HOW MUCH</b> (quanto)	Custos operacionais recorrentes
<b>Estratégia II: Busca por novos fornecedores</b>	
<b>WHAT</b> (o que)	Buscar novos fornecedores para se ter no mínimo três fornecedores para cada produto
<b>WHY</b> (por que)	Para se fazer cotações de preço e não ficar na dependência de um único fornecedor já que imprevistos podem acontecer
<b>WHERE</b> (onde)	Sushideli
<b>WHEN</b> (quando)	Janeiro 2019
<b>WHO</b> (quem)	Equipe administrativa
<b>HOW</b> (como)	Pesquisas na internet e colhendo informações da equipe da cozinha
<b>HOW MUCH</b> (quanto)	Custos operacionais recorrentes

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quadro 15 - Plano de ação para o objetivo V

• <b>Objetivo V:</b> Aumentar o índice de novos clientes até o final de 2020.	
<b>Estratégia I: Captar Clientes</b>	
<b>WHAT</b> (o que)	Captar novos clientes
<b>WHY</b> (por que)	Aumentar o número de consumidores, aumentando o volume de vendas
<b>WHERE</b> (onde)	Sushideli
<b>WHEN</b> (quando)	A Partir de 2019
<b>WHO</b> (quem)	Gestor Proprietário

<b>HOW</b> (como)	Elaborar cupom de desconto para cada novo cadastro e pedido feito no site da empresa
<b>HOW MUCH</b> (quanto)	Destinar 7% do orçamento do marketing para essa ação

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento estratégico tem como objetivo potencializar os pontos fortes e resultados da organização, e eliminar os ou minimizar os pontos fracos. Contudo, muitas empresas não possuem ou muitas vezes desconhecem essa ferramenta de gestão.

O estudo de caso teve como principal objetivo a elaboração do Planejamento Estratégico para um restaurante especializado na culinária japonesa, e com forte serviço de delivery, Sushideli.

Durante o desenvolvimento desse trabalho foi possível perceber a importância e benefícios que a elaboração de um bom planejamento estratégico traz para a organização, impulsionando a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Diante de tanta concorrência no mercado, é necessário criar as melhores estratégias para que uma pequena empresa consiga sobreviver, conquistar clientes e ter sucesso nos seus negócios.

O presente trabalho teve início com a definição de alguns temas e conceitos: o que a proprietária entendia por ser o seu negócio e o desenvolvimento da identidade organizacional, como: missão, visão e valores da empresa. Após construção da imagem, o planejamento estratégico seguiu com sua segunda etapa: A análise ambiental, que se deu a partir da elaboração da análise PESTEL, avaliando variáveis externas como aspectos políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e legal; e a partir da análise ambiental interna, com a construção da matriz SWOT classificado os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da organização.

Após a análise PESTEL e SWOT, foi feita a matriz GUT para as ações que deviam ter maior prioridade, e determinados os fatores críticos de sucesso que ajudaram na definição dos objetivos e metas. Assim, foi proporcionado a elaboração das estratégias e planos de ação criado com intuito de alcançar os

objetivos propostos. As análises e elaboração das matrizes foram de grande importância para o desenvolvimento dos objetivos e estratégias da empresa.

O planejamento deixou claro que o plano de ação que deve ser aplicado na organização, para que venha a obter o sucesso desejado. Como ação de urgência e maior prioridade observamos a redução de custos dentro da empresa e o desenvolvimento do controle financeiro. São ações de extrema necessidade e que pioram rapidamente a longo prazo.

O estudo de caso trouxe para o Sushideli dados sobre o seu macro e microambiente, forneceu definições dos objetivos, estratégias e plano de ação que a empresa deve pôr em prática. Foi possível, a partir do estudo, alcançar os objetivos do presente trabalho, desenvolvendo um planejamento estratégico para o restaurante Sushideli, especializado na culinária japonesa e no serviço delivery.

É notório a importância de uma empresa possuir um bom planejamento estratégico, para garantir seu sucesso e destaque dentro do mercado e expansão dos seus negócios.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, A. G. D; **Notas de aula da disciplina Gestão Estratégica**; 2017.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Dando asas ao espírito empreendedor**. 4 ed. Baurueri, SP, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Processo e Prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. 3 ed. Cengage Learning, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCKEOWN, Max. **Estratégia – do Planejamento a Execução**. São Paulo, HSM editora, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da Iniciação Científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**, 1ª Ed. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2010.

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração estratégica – Conceitos**. Editora Campus, 2000.

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

## 7 Anexos

## Anexo I – Logomarca da Empresa



## Anexo II – Produto Sushideli



### Anexo III – Espaço físico Sushideli Lagoa Nova

