



**Carlos Luiz Leidemer**

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA  
UMA FÁBRICA DE CHURRASQUEIRAS GIRATÓRIAS**

Horizontalina - RS

**2018**

**Carlos Luiz Leidemer**

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA  
UMA FÁBRICA DE CHURRASQUEIRAS GIRATÓRIAS**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em engenharia de produção na Faculdade Horizontina, sob a orientação do Prof. Me. Marcelo Blume.

**Horizontina - RS**

2018

**FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho final de curso  
PROPOSIÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
FÁBRICA DE CHURRASQUEIRAS GIRATÓRIAS**

**Elaborada por:  
Carlos Luiz Leidemer**

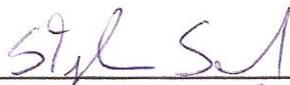
**Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Engenharia de Produção**

**Aprovado em: 28/11/2018  
Pela Comissão Examinadora**



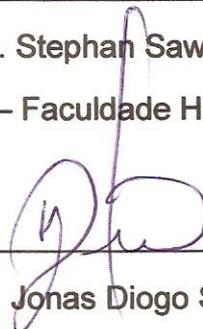
---

**Me. Marcelo Blume  
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**



---

**Me. Stephan Sawitzki  
FAHOR – Faculdade Horizontalina**



---

**Me. Jonas Diogo Silva  
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Horizontalina - RS**

**2018**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos que estiverem comigo nesta caminhada e que contribuíram de alguma maneira em minha formação acadêmica, em especial aos meus pais e minha irmã que sempre me apoiaram e motivaram para mais esta conquista.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus que iluminou a minha trajetória ao longo de mais esta caminhada.

À toda a minha família, que me ensinou os verdadeiros e mais importantes valores da vida, em especial aos meus pais Mário e Marlene e minha irmã Aline, que sempre acreditaram e investiram em mim, e não mediram esforços para que eu vencesse esta etapa.

A empresa Pedro Stroher Churrasqueiras pela oportunidade de propor este estudo.

Aos meus colegas, amigos e familiares que, de alguma forma, colaboraram para que este trabalho alcançasse os objetivos propostos.

E em especial ao Orientador Me. Marcelo Blume pela atenção e dedicação na orientação deste estudo.

A todos, muito obrigado!

“O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.”

(Robert Collier)

## RESUMO

Diante dos avanços tecnológicos, é de suma importância as empresas buscarem o aperfeiçoamento e aprimoramento constante dos negócios, tendo como diferencial a elaboração de um planejamento estratégico, que é fundamental para pequenas e médias empresas, pois enfatiza o crescimento das organizações em busca do melhor caminho a ser percorrido. Desse modo, o objetivo geral deste estudo é a proposição de um planejamento estratégico para uma fábrica de churrasqueiras giratórias da cidade de Boa Vista do Buricá/RS. Como problema de pesquisa, definiu-se: “que propostas podem ser apresentadas para a empresa Pedro Stroher Churrasqueiras desenvolver-se em seu mercado nos próximos 3 anos? ”. Como soluções para o problema de estudo, primeiramente foi analisar a empresa e seu mercado, e posteriormente, para melhores resultados foi fundamental aplicar ferramentas estratégicas, como *Balanced Scorecard*, na qual foi possível promover o monitoramento e controle das atividades em todos os setores da empresa. Os objetivos específicos propostos, são analisar a empresa alvo de estudo e seu ambiente para entender e identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e fraquezas, propor referenciais estratégicos para o desenvolvimento do mercado da empresa, elaborar o mapa estratégico e o painel de controle com objetivos e metas para os próximos 3 anos e construir um conjunto de propostas que possam ser aplicadas para desenvolver a empresa. A metodologia utilizada consistiu em pesquisa bibliográfica para um embasamento teórico acerca do assunto, entrevista em profundidade com o proprietário da empresa, pesquisa de opinião para possíveis clientes, pesquisa documental e estudo de caso. Como resultado, obteve-se o plano estratégico, primeiramente com a análise da concorrência, realizando um comparativo da empresa entre seus concorrentes e uma pesquisa com objetivo de obter a opinião sobre o produto de possíveis clientes. No plano estão apresentados a elaboração da matriz swot, com a análise dos ambientes externo e interno, identificando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Além disso, foram propostos referenciais estratégicos, como definição de negócio, missão, visão e valores. Por fim, foi elaborada a proposta para o *balanced scorecard*, que contempla um mapa estratégico com 13 objetivos, dispostos em quatro perspectivas, um painel de controle com indicadores e metas, e um plano de ação, com as principais sugestões que a empresa deve seguir para o crescimento do seu negócio. Diante disso, conclui-se que a aplicação futura deste planejamento estratégico resultará em muitos benefícios, como maior vantagem competitiva, melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados, manutenção e conquista de novos clientes, bem como a organização dos recursos disponíveis, traçando o caminho da empresa para o sucesso.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Análise Swot. *Balanced Scorecard*.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco forças competitivas de Porter.....	19
Figura 2 - Perspectivas do <i>balanced scorecard</i> .....	29
Figura 3 - Modelo das churrasqueiras giratórias fabricadas.....	46
Figura 4 - Mapa estratégico .....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplo de matriz swot.....	17
Quadro 2: Descrição das forças de Porter.....	19
Quadro 3: Matriz de Ansoff.....	23
Quadro 4: Descrição das estratégias de Ansoff.....	25
Quadro 5: Método 5w2h.....	37
Quadro 6: Estratégias de Ansoff analisados na empresa.....	47
Quadro 7: Comparativo em relação a concorrência.....	48
Quadro 8: Matriz de Porter aplicada à empresa.....	51
Quadro 9: Empresas citadas na pesquisa.....	63
Quadro 10: Relação entre cidades e entrevistados.....	65
Quadro 11: Relação entre o produto e sexo dos entrevistados.....	67
Quadro 12: Relação entre o produto e faixa etária.....	69
Quadro 13: Análise swot na empresa.....	70
Quadro 14: Painel de controle.....	77

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Churrasqueiras giratórias para uso doméstico.....	53
Gráfico 2: Aspectos que fariam os entrevistados adquirir o produto.....	54
Gráfico 3: Aspectos de aquisição aos interessados no produto.....	55
Gráfico 4: Razões pela qual o produto não atrai.....	56
Gráfico 5: Produto não atrai quem prefere o método tradicional.....	57
Gráfico 6: Compra do produto.....	58
Gráfico 7: Local de aquisição para quem não tem o produto.....	59
Gráfico 8: Informação sobre o produto.....	60
Gráfico 9: Preferência de aquisição do produto para quem não o têm.....	61
Gráfico 10: Municípios registrados na pesquisa.....	64
Gráfico 11: Tipo de residência.....	66
Gráfico 12: Sexo dos entrevistados.....	67
Gráfico 13: Faixa etária.....	68

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA.....	13
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	13
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.4 HIPÓTESES .....	13
1.5 JUSTIFICATIVA.....	14
1.6 OBJETIVOS.....	15
1.6.1 Objetivo geral.....	15
1.6.2 Objetivos específicos .....	15
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EMPRESARIAL .....	16
2.1.1 Matriz swot.....	17
2.1.2 Cinco forças de Porter.....	18
2.1.3 Análise do ambiente externo.....	20
2.1.4 Análise do ambiente interno.....	21
2.1.5 Estratégia de mercado .....	22
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
2.2.1 Referenciais estratégicos.....	25
2.2.1.1 Definição do negócio.....	25
2.2.1.2 Missão .....	26
2.2.1.3 Visão.....	26
2.2.1.4 Princípios e valores.....	27
2.3 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	27
2.3.1 Planejamento na indústria metalmeccânica.....	29
2.3.2 Mapa estratégico .....	30
2.3.2.1 Perspectivas financeiras .....	31
2.3.2.2 Perspectivas dos clientes.....	32
2.3.2.3 Perspectivas dos processos internos .....	32
2.3.2.4 Perspectivas do aprendizado e crescimento .....	33
2.3.3 Painel de controle .....	34
2.3.3.1 Metas.....	34
2.3.3.2 Indicadores .....	35

2.3.4 Desenvolvimento de planos de ação.....	36
2.3.4.1 Ferramentas 5w2h .....	37
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS.....	38
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	39
3.3 COLETA DE DADOS.....	39
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	40
3.5 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS.....	41
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	42
4.1.1 Análise da empresa pelo proprietário.....	43
4.1.2 Momento atual.....	44
4.1.3 Produtos.....	45
4.2 ANÁLISE DA EMPRESA E CONCORRÊNCIA.....	47
4.2.1 Resultado da pesquisa sobre concorrentes.....	48
4.2.2 Matriz de Porter.....	51
4.2.3 Resultado da pesquisa para possíveis clientes.....	52
4.3 MATRIZ SWOT.....	70
4.4 PROPOSTAS DE REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS.....	73
4.4.1 Definição do negócio.....	73
4.4.2 Missão.....	73
4.4.3 Visão.....	73
4.4.4 Princípios e Valores.....	73
4.5 PROPOSTA PARA O <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	74
4.5.1 Mapa estratégico.....	74
4.5.2 Painel de controle.....	77
4.5.3 Plano de ação/5w2h.....	80
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio à evolução dos mercados, com as constantes mudanças, as empresas buscam continuamente ferramentas e técnicas para auxiliar no processo de planejamento e tomada de decisões para encarar os desafios do mundo empresarial, buscando expandir os negócios e permanência no mercado. Desse modo, o tema desse trabalho consiste em elaborar uma proposição de um planejamento estratégico para uma fábrica de churrasqueiras giratórias.

Segundo Kotler (1993), o planejamento estratégico é um processo administrativo que por meio de estudos e de estratégias contribui para que a empresa consiga alcançar suas metas e objetivos, buscando possíveis mudanças e oportunidades de mercado.

Com o uso de ferramentas gerenciais, é possível realizar um diagnóstico e projeção futura de uma empresa, em que se analisa o ambiente externo, diagnosticando as oportunidades e as ameaças, bem como a análise interna, dos pontos fortes e fracos. Também, saber como o mercado está se comportando, auxiliando na organização e produtividade, promovendo melhorias para que a empresa esteja preparada para enfrentar as mudanças que ocorrem no mercado.

Como problema de pesquisa, buscou-se responder que propostas podem ser apresentadas a empresa Pedro Stroher Churrasqueiras para que ela possa desenvolver-se em seu mercado nos próximos 3 anos. Como provável solução, foi utilizado ferramentas estratégicas como a análise swot, que ajudou a conhecer profundamente cenários, avaliar ambientes internos e externos, além de formular estratégias para a empresa otimizando seu desempenho no mercado, além do *balanced scorecard*, na qual foi possível definir objetivos, indicadores, metas e ações para a empresa monitor e controlar suas atividades em todos os setores.

A principal justificativa para a escolha desse tema é o fato da empresa não apresentar um planejamento estratégico e, portanto, não ter referenciais estratégicos, indicadores e planos de futuro definidos. Além disso, pretende-se beneficiar a empresa de um familiar, com a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção.

## 1.1 TEMA

Considerando o panorama demonstrado anteriormente, o planejamento estratégico é fundamental para pequenas e médias empresas, pois busca enfatizar o crescimento das organizações em busca do melhor caminho a ser percorrido. Sendo assim, definiu-se como tema desta pesquisa: planejamento estratégico para indústria metalmeccânica.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho delimita-se na coleta de dados, geração de informações e proposição do planejamento estratégico para uma fábrica de Churrasqueiras giratórias do município de Boa Vista do Buricá/RS, não sendo objeto de estudo a sua implementação, devido em se tratar de propostas a médio prazo que necessitam um período de tempo maior de execução.

## 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A concorrência torna-se implacável com os avanços tecnológicos, por isso é de suma importância as empresas buscarem o aperfeiçoamento e aprimoramento constante para o bom andamento dos negócios, como um diferencial que torne as competitivas.

Diante deste contexto, busca-se na empresa em estudo estabelecer uma visão a médio prazo, como forma de ganhar fatias de mercado, aumento de lucro e capacidade produtiva. Desse modo, definiu-se o seguinte problema da pesquisa: “Que propostas podem ser apresentadas para a empresa Pedro Stroher Churrasqueiras desenvolver-se em seu mercado nos próximos 3 anos? ”

## 1.4 HIPÓTESES

De acordo com Martins, Mello e Turrioni (2014) apud Salomon (2000), a hipótese é considerada uma resposta provisória para o problema, de forma que para cada problema deveria haver, no mínimo, uma hipótese. Para Marconi e Lakatos (2017), a hipótese é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade

de resposta existente para um problema, em que tem como característica uma formulação provisória e deve ser testada para determinar sua validade.

Desta forma, uma das possíveis soluções para o problema de estudo, primeiramente seria analisar a empresa e seu mercado, bem como os concorrentes, para entender e identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e fraquezas. Posteriormente, para melhores resultados é fundamental aplicar ferramentas estratégicas, como *balanced scorecard*, na qual será possível promover o monitoramento e controle das atividades em todos os setores da empresa.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

O número de empresas de pequeno porte vem crescendo cada vez mais na sociedade, sendo fundamental o uso de estratégias organizacionais para facilitar a tomada de decisões e intensificar os controles da organização. Entretanto, ainda existe certa resistência na utilização de conhecimentos administrativos específicos para uma gestão adequada.

Desse modo, a principal justificativa para a escolha desse tema é o fato da empresa não ter um planejamento estratégico, sendo este estudo uma alternativa na busca de maior conhecimento do ambiente externo e interno, identificação de pontos positivos a serem mais bem explorados e na eliminação parcial ou completa dos pontos negativos do negócio, bem como possibilitando um melhor posicionamento da empresa quanto a seus objetivos.

A motivação de realização deste estudo, é devido a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção, proporcionando um crescimento pessoal e profissional, além de beneficiar a empresa de um familiar, a definir estratégias que auxiliem no progresso da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela.

Também, buscar demonstrar os ganhos financeiros com o aumento do número de produção, que hoje está em torno de 15 churrasqueiras por mês, com a contratação de um representante comercial fixo, para que o proprietário se dedique integralmente a empresa, passando a produzir conforme a capacidade de produção, que é 25 churrasqueiras por mês.

## 1.6 OBJETIVOS

### 1.6.1 Objetivo Geral

Propor o planejamento estratégico para a fábrica de churrasqueiras giratórias de Boa Vista do Buricá/RS.

### 1.6.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de atender o Objetivo Geral, foram definidos os seguintes Objetivos específicos:

- Analisar a empresa alvo de estudo e seu ambiente para entender e identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e fraquezas.
- Propor referenciais estratégicos para o desenvolvimento do mercado da empresa Pedro Stroher Churrasqueiras.
- Elaborar o mapa estratégico e o painel de controle com objetivos e metas para os próximos 3 anos.
- Construir um conjunto de propostas que possam ser aplicadas para desenvolver a empresa Pedro Stroher Churrasqueiras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente referencial teórico abordara os temas acerca do assunto principal que é o Planejamento Estratégico. Inicialmente são apresentadas ferramentas essenciais para análise da empresa e mercado. Após isso, é abordado alguns conceitos de planejamento e referenciais estratégicos, fundamentais para definir o caminho a ser percorrido pela organização. Por fim, é descrito sobre a ferramenta *balanced scorecard*, o qual tem a função de monitorar e avaliar os resultados de todo o processo, e sobre o plano de ação, usado na execução da estratégia, fechando assim o ciclo do planejamento estratégico.

### 2.1 ANALISE DO AMBIENTE EMPRESARIAL

De acordo com Chiavenato (2000), o ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, ou outros grupos sociais que funcionam dentro de um contexto do qual obtêm os recursos e informações necessários para sobreviver e crescer.

Conforme Maximiano (2000), a análise do ambiente busca identificar os riscos, as ameaças, oportunidades e também pontos fortes e fracos da empresa, sendo um dos pilares do planejamento estratégico. Pois quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo.

Para Muller (2014), a importância da análise do ambiente reside em:

- Descobrir a essência da organização.
- Criar um contexto para a formulação das estratégias.
- Conhecer os aspectos importantes da situação da empresa (natureza do setor, tendências do mercado, intensidade da concorrência etc.) que não estão sob seu controle.
- Descortinar as forças e as fraquezas da empresa em seu momento atual. (MULLER 2014, p. 32).

Certo e Peter (1993) destacam que, a análise do ambiente é a principal etapa do processo estratégico, indicando que as variáveis ambientais devem ser constantemente examinadas pela empresa. Trata de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir suas metas. Uma oportunidade bem administrada pode ser revertida em lucro para a empresa, enquanto uma ameaça não identificada pode resultar em prejuízos.

### 2.1.1 Matriz swot

De acordo com Lobato et al. (2012), a palavra swot é a sigla de *strengths, weakness, opportunities and threats*, que podem ser traduzidas para o português como: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Segundo Pereira e Neis (2015) apud Procópio (2004), essa metodologia de análise dos ambientes foi criada por pesquisadores da *Harvard Business School* em meados da década de 50 e tem como objetivo principal sistematizar a análise dos elementos internos e externos presentes em um determinado projeto, da forma mais simples e prática possível.

Para Serra, Torres e Torres (2004), a análise swot é um instrumento em que é possível relacionar metodicamente, em um gráfico, as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-la para melhorar o desempenho.

Quadro 1: Exemplo de matriz swot.

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto diferenciado dos concorrentes</li> <li>- Condição financeira sólida</li> <li>- Recursos financeiros para o crescimento da empresa</li> <li>- Imagem da marca/reputação da empresa fortes</li> <li>- Boa base de clientes</li> <li>- Vantagens de custo em relação aos concorrentes</li> <li>- Propaganda e promoção fortes</li> <li>- Boa capacitação de atendimento ao cliente</li> <li>- Melhor qualidade do produto em relação aos concorrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nenhuma direção estratégica clara</li> <li>- Recursos que não estão bem adequados</li> <li>- Um balanço patrimonial fraco</li> <li>- Custos unitários gerais superiores aos dos principais concorrentes</li> <li>- Capacitação fraca</li> <li>- Um produto / serviço com características inferiores aos dos concorrentes</li> <li>- Linha de produtos restrita em relação à dos concorrentes</li> <li>- Imagem da marca ou reputação fraca</li> <li>- Falta de profundidade administrativa</li> <li>- Poucos recursos financeiros para o crescimento da empresa</li> </ul>

	Oportunidades	Ameaças
<b>Ambiente Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidades para conquistar participação de mercado dos concorrentes</li> <li>- Demanda em crescimento acelerado para o produto do setor</li> <li>- Atender grupos de clientes ou segmentos de mercado adicionais</li> <li>- Expandir em novos mercados geográficos</li> <li>- Ampliar a linha de produtos da empresa para atender a uma maior faixa de necessidades dos clientes</li> <li>- Oportunidades para explorar novas tecnologias emergentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensidade crescente da concorrência entre rivais do setor</li> <li>- Diminuição do crescimento do mercado</li> <li>- Entrada provável de novos concorrentes poderosos</li> <li>- Perda de vendas para produtos substitutos</li> <li>- Poder de negociação crescente de clientes ou fornecedores</li> <li>- Políticas comerciais restritivas da parte de governos estrangeiros</li> <li>- Novas exigências regulatórias onerosas</li> </ul>

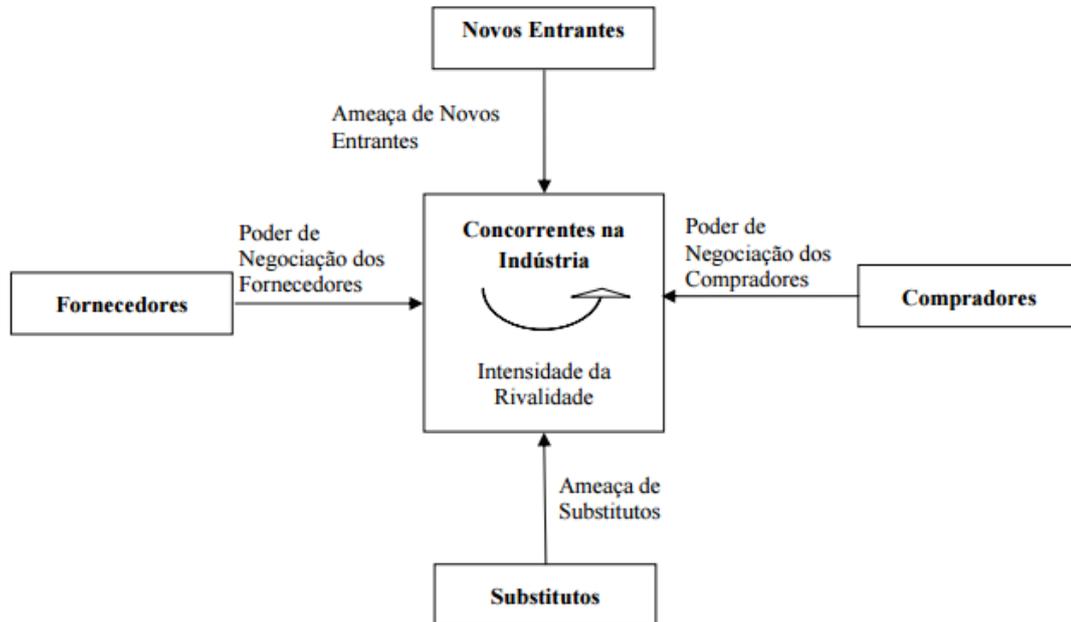
Fonte: Adaptado de Thompson Jr, Strickland II e Gamble (2011).

Chiavenato (2014) destaca que quase sempre a análise swot é feita periodicamente pelas empresas junto aos seus executivos e funcionários para mapear sua situação diante dos ambientes geral e de tarefa, particularmente em relação aos concorrentes e às mudanças que surgem a cada momento. Serra, Torres e Torres (2004) destacam que a função primordial da análise swot é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, para que alcancem determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

### 2.1.2 Cinco forças de Porter

De acordo com Oliveira (2014), o modelo de Porter descreve por que e como a estratégia competitiva representa uma situação de posicionar uma empresa, buscando maximizar o valor de suas capacitações que a difere de seus concorrentes, resultando em uma técnica que facilita o estabelecimento do direcionamento estratégico e competitivo de qualquer tipo de negócio ou empresa.

Figura 1: Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Para Fernandes e Berton (2012), a lógica deste modelo é que, quanto maior a força, menor a rentabilidade estrutural do setor e, conseqüentemente, da empresa. Assim, no limite, um setor com forte concorrência, fornecedores e compradores poderosos que impõem suas condições, com muitos produtos substitutos, e no qual é muito fácil entrar, dificilmente será um setor rentável no longo prazo. O quadro 2 descreve cada força de concorrência.

Quadro 2: Descrição das forças de Porter

FORÇA	DESCRIÇÃO
<b>Ameaça de novos entrantes</b>	Para barrar o ingresso de novos entrantes, as empresas utilizam-se das economias de escala, diferenciação de produto, requisitos de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição.
<b>Poder de barganha dos fornecedores</b>	Constituído por poucas e grandes empresas fornecedoras fortemente concentradas; não há produtos substitutos satisfatórios para a indústria; não considera as empresas como clientes importantes para seu negócio; os insumos que o fornecedor oferece são essenciais ao sucesso do comprador no mercado.

<b>Poder de barganha dos compradores</b>	O cliente tem poder quando o cliente está adquirindo grande parte do total da produção do setor; o produto adquirido pelo cliente responde por uma parcela significativa dos custos do comprador; os produtos da indústria não são diferenciados ou padronizados; e o comprador pode apresentar uma ameaça concreta de integração para trás e concorrer com o vendedor.
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>	Que vem de fora do setor e que desempenham as mesmas funções de um produto fabricado no setor. Os recipientes plásticos no lugar de potes de vidro, sacos de papel em vez de sacos plásticos são exemplos.
<b>Rivalidade entre os concorrentes</b>	Os fatores que influenciam a intensidade da rivalidade entre as empresas são concorrentes numerosos ou equilibrados entre si; crescimento lento do setor; custos fixos elevados; capacidade de produção aumentada; concorrentes divergentes em termos de metas e estratégias; apostas estratégicas elevadas; barreiras de saída elevadas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

De acordo com Muller (2014), na medida em que as cinco forças competitivas determinam a rentabilidade média do negócio, os fatores que alteram a perspectiva dessa rentabilidade podem ser entendidos como oportunidades e ameaças que circundam a empresa.

Conforme Harrison et al. (2012), o modelo das cinco forças indica que a lucratividade de um setor é função da interação entre fornecedores, compradores, rivalidade competitiva entre empresas atuando no setor, substitutos do produto e empresas com potencial para entrar no setor. Uma empresa, ao usar essa ferramenta, possui o desafio de compreender o potencial de lucro do setor e a estratégia necessária para estabelecer uma posição competitiva defensável tendo em vista as características estruturais do setor.

### 2.1.3 Análise do ambiente externo

Serra, Torres e Torres (2004), destacam que as empresas, como quaisquer outros sistemas, são afetadas por fatores externos não dependentes dela, e que podem interferir em seu funcionamento e desempenho. Para Gamble e Thompson Jr. (2012), esses fatores estão relacionados a economia em geral, os valores e estilos de vida da sociedade, a demografia, a leis e a regras governamentais e os fatores tecnológicos.

Muller (2014) destaca que a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa. Para Oliveira (2005), a análise externa tem por objetivo estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças.

De acordo com Lobato et al. (2012) as oportunidades são acontecimentos externos à organização que podem contribuir para o exercício da sua missão e o alcance de sua visão, enquanto as ameaças são situações externas à organização que prejudicam o alcance desses objetivos.

Segundo Schwartz apud Lobato et al. (2009), a análise do ambiente externo permite analisar o longo prazo em um mundo onde reina a complexidade, e que as tendências presentes no mundo de hoje em dia influenciam decisivamente o futuro.

#### 2.1.4 Análise do ambiente interno

De acordo com Almeida (2010), enquanto a análise dos aspectos internos visualiza o presente e medidas que só dependem da entidade, a análise do ambiente visualiza o futuro e, como pouco ou nada pode ser feito para mudá-lo, cabe à entidade apenas tomar medidas para se preparar para esse futuro.

Conforme Oliveira (2005), o objetivo da análise interna é colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, em que, diante de uma situação atual, determina-se os pontos fortes e fracos da empresa. Para Serra, Torres e Torres (2004), força se refere ao que a empresa tem de melhor ou que constitua uma característica que aumente sua competitividade. Já fraqueza, refere-se algo que falta a empresa, que ela execute mal ou que a ponha em desvantagem em relação à concorrência. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Segundo Chiavenato (2000), a análise organizacional verifica os fatores potenciais e vulneráveis da empresa mostrando suas potencialidades atuais em termos mercadológicos, financeiros, tecnológicos, humanos e organizacionais. Lobato et al. (2012) descreve que a análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização, suas capacitações, competências e questões críticas para o alcance do sucesso no negócio em que a organização se propõe a atuar com relação às suas forças e fraquezas.

Segundo Muller (2014), na análise do ambiente interno, também são importantes a caracterização e o mapeamento dos processos da empresa, a identificação de problemas e a análise de relações para futura definição dos projetos de melhorias.

#### 2.1.5 Estratégia de mercado

Em meio à competição acirrada imposta pelo mercado, desenvolver uma estratégia de mercado é peça-chave para o sucesso de uma empresa. De fato, possuir produtos e serviços de qualidade, uma equipe de profissionais de alto nível e uma estrutura física adequada é fundamental para conquistar os objetivos almejados. Porém, tudo isso será em vão se uma estratégia não se ajustar a isso e conduzir a empresa na direção certa.

De acordo com Oliveira (2005), estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferentemente, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Para Muller (2014), a estratégia é o que a empresa fará para alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, considerando os ambientes externo e interno, observando os princípios e valores e buscando cumprir a missão proposta em seu negócio para atingir sua visão de futuro.

Segundo Ansoff (2001) apud Lobato et al. (2012), o planejamento da postura estratégica preocupa-se com dois desafios:

O primeiro, denominado análise de competitividade, lida com a decisão a respeito do modo pelo qual a empresa conseguirá êxito em cada área estratégica de negócio em que pretende operar. O segundo desafio é a integração da intenção estratégica da empresa nas várias áreas de negócio, numa direção global para a empresa. (ANSOFF 2001 apud LOBATO et al. 2012, p. 14).

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e perpetuidade organizacional. (SILVEIRA JUNIOR; VIVACQUA, 1999). Segundo Oliveira (2014), numa empresa, a estratégia está relacionado em utilizar de forma correta os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista o controle dos

problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

Para retratar estratégias de crescimento alternativas, Igor Ansoff (1965) criou uma matriz que se foca nos produtos e mercados (clientes) atuais e potenciais de uma empresa. Segundo Fernandes e Berton (2012), a matriz visa identificar as oportunidades de crescimento, em que segmenta a análise em produtos existentes e em novos produtos, em mercados atuais e futuros. O quadro 3 mostra a matriz de Ansoff (1965) dentro do contexto de criação e implantação de um modelo de negócios, que considera formas de crescimento através de quatro combinações produto-mercado possíveis.

Quadro 3: Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2012).

Na visão de Igor Ansoff (1965), toda organização precisa romper com seu passado, sair de um estado de acomodação, romper com as tradições para poder encontrar novos caminhos de crescimento sustentável. Isso leva a organização a procurar novos perfis profissionais, novas técnicas, novos fornecedores, novas matérias-primas e novas tecnologias para criar e operacionalizar uma organização com cultura de inovação.

A partir da matriz, as estratégias podem ser descritas conforme o quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Descrição das estratégias de Ansoff

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Penetração de mercado</b>	Consiste em buscar maiores vendas para os clientes atuais sem alterar os seus produtos, por meio de ações como redução de preço, aumento da propaganda e busca de maior exposição.
<b>Desenvolvimento de mercado</b>	Visa identificar e desenvolver novos mercados para os produtos já existentes, como mercados demográficos, geográficos ou institucionais.
<b>Desenvolvimento de produto</b>	Procura oferecer produtos novos ou modificados para os mercados já existentes.
<b>Diversificação</b>	Busca iniciar ou comprar negócios estranhos a seus produtos ou mercados atuais.

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2012).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores, auxiliando a antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias, direcionando seus processos para melhor atender aos seus clientes e suas necessidades. Para Oliveira (2005), planejamento estratégico é o processo administrativo que dá amparo metodológico para a escolha da direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente.

Maximiano (2000) define desta forma planejamento estratégico:

O planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. O processo de planejamento estratégico afeta a empresa a longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2000 p. 203).

Conforme Oliveira (2005), o planejamento estratégico é, geralmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e se relaciona a formulação de objetivos e seleção de ação a serem seguidos para sua consecução.

O planejamento estratégico, segundo Tavares (2010), procura definir a que tipos de necessidades atender e principalmente de que maneira atender, bem como,

procura saber como e quais necessidades poderão ser satisfeitas, no futuro, em sua área de negócios. Para Serra, Torres e Torres (2004), planejamento estratégico deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível e ajustar-se as modificações do meio ambiente e para orientar a implementação de ações planejadas.

### 2.2.1 Referenciais estratégicos

Segundo o Brasil (2018), o referencial estratégico representa o estágio inicial do planejamento organizacional, na qual compreende um conjunto de passos onde são identificados o negócio, a missão, a visão de futuro e os valores institucionais da organização, sendo elaborado diagnóstico de ambiente, que compreende a análise de fatores internos e externos à organização capazes de influenciar sua atuação.

Lobato et al. (2012) destaca que os referenciais estratégicos são direcionadores da tomada de decisão nas organizações, indiferente de sua natureza, do seu porte ou de sua operação. Para o autor, esses referenciais abrangem definição de negócio, idealização da visão de futuro, estabelecimento da missão institucional e formação das filosofias empresariais.

#### 2.2.1.1 Definição do negócio

Conforme Sampaio (2002), definir o negócio da empresa, é explicar o âmbito da atuação, centrada no benefício ao cliente, a empresa entende que os clientes possuem problemas ou dificuldades e a mesma trará a solução ou benefício. Para Fernandes e Berton (2012), 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.

Segundo Muller (2014), negocio reflete os elos comuns que dão coerência e um caráter especial à empresa e, ao mesmo tempo, criam uma fronteira em torno de suas ambições de expansão e diversificação.

De acordo com Lobato (2012) apud Drucker (1998), temos de questionar qual é o nosso negócio, pois raramente perguntamos de forma clara e direta ou dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, sendo esta ausência de entendimento, talvez, a causa do fracasso de empresas.

Fernandes e Berton (2012) destacam que, a definição da organização de seu negócio, vai estabelecer seu limite de atuação, na qual está relacionado com as suas atividades principais, sendo que pode ter diferentes negócios, divididos em unidades estratégicas distintas.

#### 2.2.1.2 Missão

Conforme Oliveira (2005), missão pode ser considerada a razão de ser da empresa, em que se procura determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe e, que tipo de atividades irá se concentrar no futuro.

Para Sampaio (2002), a missão da empresa é o papel que ela desempenha em seu negócio, a determinação para onde ela quer ir, razão de sua existência, um guia de trabalho para as pessoas. Oliveira (2005), destaca que é uma forma de traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação.

Segundo Maximiano (2000), missão indica a função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se, além de fornecer orientação para os funcionários e esclarecer para a sociedade qual o propósito da organização.

Serra, Torres e Torres (2004) afirma que a declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. Já Lobato et al. (2012), define como uma declaração de propósitos ampla e duradoura, que individualiza e distingue a organização em relação a outras no mesmo ramo de negócio.

#### 2.2.1.3 Visão

Conforme Lobato et al. (2012), a visão é a explicação do que se idealiza para a organização, em que se expressa a maneira pela qual a organização deseja ser reconhecida no futuro, usada como motivação pela organização em torno da construção do futuro almejado.

Segundo Oliveira (2005), visão trata-se dos limites que os proprietários e principais executivos de empresas conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, representando o que a empresa quer ser.

Lobato et al. (2012), acrescenta que:

A visão não precisa, necessariamente, estar registrada em cada sala da organização. O mais importante é que ela tenha sido debatida, e sua discussão compartilhada por todos da organização, porque, na realidade, a percepção do futuro da organização não é igual para todos. Cada integrante da organização tem seu sonho e seus objetivos individuais. O desafio é fazer com que todos os que ali trabalham tenham a oportunidade de participar da elaboração e implementação da visão da organização. (LOBATO et al. 2012 p. 80).

Para Sampaio (2002) a visão deve representar um desafio de longo prazo a ser perseguido por todos, servindo como um direcionador de esforços, objetivos e ações na representação de uma situação empresarial desejada como ideal.

#### 2.2.1.4 Princípios e Valores

De acordo com Oliveira (2005), os valores representam os princípios e crenças fundamentais de uma empresa, fornecendo sustentação a todas as decisões, na qual sua utilização, de forma ampla e intensa, desperta o pensamento estratégico dos executivos e profissionais da empresa.

Sampaio (2002), descreve princípios como aquilo em que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão, servindo como alicerce para seus planos e ações.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), os valores são princípios de orientação intrínsecos e importantes para os componentes da organização, pois a empresa decide por si seus valores e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos.

Lobato et al. (2012) destaca que os líderes são os principais patrocinadores da prática cotidiana dos valores das organizações, que precisam ser transformados em comportamentos específicos e atitudes, sendo consistentes com a história e a cultura da organização.

### 2.3 *BALANCED SCORECARD*

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* (BSC) é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, estabelecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores. Com isso, busca

traduzir a missão e as estratégias de uma organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Para Costa (2008), o BSC é um instrumento que permite a evolução da estratégia em resposta às mudanças nos ambientes tecnológicos, de mercado e de concorrência da empresa, constituindo-se num sistema de gestão que incentiva o melhoramento nas questões críticas, tais como produto, processo, cliente e desenvolvimento de mercado.

Conforme Lobato et al. (2012), o BSC é um sistema de integração de curto, médio e longo prazo, visando ao aprendizado e ao crescimento organizacional, permitindo a correção dos rumos, quando necessário. Serra, Torres e Torres (2004), destacam que a característica principal dessa ferramenta é o equilíbrio entre os indicadores de desempenho, em que, permite estabelecer objetivos organizacionais e realimentar o processo contínuo da estratégia.

Costa (2008) destaca que, a definição das medidas no BSC deve envolver toda a administração da empresa e funcionários, sendo que uma participação ampla pode oferecer muitas vantagens, como o acréscimo de informações de um grande número de gestores aos objetivos internos, melhor compreensão por parte dos gestores dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa e forte comprometimento para alcançar tais objetivos.

De acordo Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, conforme figura 2:

Figura 2: Perspectivas do *balanced scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. (KAPLAN; NORTON, 1997).

### 2.3.1 Planejamento na indústria metalmeccânica

Para Maximiano (2000), o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro, sendo uma aplicação específica do processo decisório.

De acordo com Pimenta (2016), a indústria metalmeccânica exige um planejamento minucioso, para garantir que orçamentos e prazos estipulados sejam seguidos, tendo como resultado à redução de gastos e aumento da produtividade.

Segundo Maximiano (2000) o conceito básico de processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados. É definir meios para possibilitar a realização de resultados. É interferir na realidade para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo. É tomar no presente decisões que afetem o futuro para reduzir sua incerteza. (MAXIMIANO, 2000 p. 175).

E Oliveira (2005) complementa:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2005, p. 36).

Para Silva (2011), o planejamento é fundamental, pois otimiza e proporciona um fluxo mais espontâneo aos processos do chão de fábrica, e além disso, poder ter a capacidade de prever a demanda da produção e a partir disso traçar metas, beneficia a organização em um melhor funcionamento de todos os seus setores, já que eles dependem diretamente da produção.

### 2.3.2 Mapa estratégico

Conforme Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, logo após, em resultados financeiros. Para Costa (2008), é mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia e tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente.

Lobato et al. (2012) conceitua mapa estratégico como a representação gráfica da estratégia, na qual favorece a visualização de uma relação tipo causa e efeito entre os objetivos selecionados. Para Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores.

Conforme Kuazaqui (2016) apud Luzio (2010), o mapa estratégico faz com que os colaboradores compreendam a proposição de valor, assegurando como a empresa pretende aplicar a estratégia e por quais razões.

Segundo Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao *balanced scorecard*, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia, e adicionando um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o *balanced scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. No entanto, as organizações devem lançar um conjunto de programas que criarão valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores.

### 2.3.2.1 Perspectivas Financeiras

Conforme Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas financeiras de desempenho informam se a estratégia de uma empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Segundo Lobato et al. (2012), esses objetivos e medidas devem fazer parte da relação de causa e efeito, pois desempenham dois papéis que são de definir o desempenho financeiro esperado e servir de base para os objetivos e medidas das outras perspectivas não financeiras do *balanced scorecard*.

Para Fernandes e Berton (2012), os principais indicadores e metas estabelecidos pela empresa nesta perspectiva financeira dizem respeito ao crescimento e à composição do mix de receita, à relação de custos, à melhoria de produtividade e à administração dos riscos.

Serra, Torres e Torres (2004) afirma que as perspectivas financeiras podem ser vistas de duas formas: uma que considera a área como a mais relevante, no qual o sucesso do negócio é medido financeiramente e, outra que privilegia os indicadores operacionais, deixando de lado os financeiros por considerá-los sem consequência.

De acordo com Fernandes e Berton (2012) os indicadores devem representar a relação existente entre a geração de custos e o nível de produtividade da empresa, isto é, não necessariamente a geração de custos, mas saber se estes estão gerando receita ou produtividade. Desse modo, segundo Serra, Torres e Torres (2004), os objetivos e os indicadores financeiros desempenham um papel duplo, definindo o desempenho financeiro esperado da estratégia, e servindo de meta principal para os objetivos e para os indicadores de todas as outras perspectivas do *balanced scorecard*.

### 2.3.2.2 Perspectivas dos clientes

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios deseja atuar para obter maior crescimento e lucratividade. Para Lobato et al. (2009), nessa perspectiva os objetivos e medidas dos clientes identificam em qual mercado e segmentos a organização deseja atuar para obter maior crescimento e lucratividade. Essa perspectiva mantém a relação de causa e efeito, trazendo consigo componentes da receita relacionados aos objetivos financeiros.

Conforme Fernandes e Berton (2012), os indicadores mais utilizados na perspectiva dos clientes estão relacionados à participação de mercado, à satisfação de clientes e à intensidade que cada unidade de negócios possui em termos de captação e retenção de clientes.

Essa perspectiva também possibilita a clara identificação e a avaliação das propostas de valor dirigidas aos segmentos, sendo essas propostas, o impulso dos indicadores essenciais de resultados dessa perspectiva. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Kaplan e Norton (1997) complementam que, a perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem estratégias de clientes e mercados que irão gerar maiores lucros financeiros futuros.

### 2.3.2.3 Perspectivas dos processos internos

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), a perspectiva dos processos internos, deve indicar aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das perspectivas financeiras e dos clientes, na qual a organização pode oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes no mercado de atuação e satisfazer as expectativas que os acionistas têm quanto ao retorno financeiro.

Segundo Lobato et al. (2009), essa perspectiva está relacionada a medição de desempenho dos processos internos, monitorando processos existentes, e criando um ambiente propício para a identificação dos novos processos que possam antecipar as necessidades dos clientes.

Para Fernandes e Berton (2012), a organização deve avaliar o grau de eficiência produtiva e dos serviços de logística, bem como os serviços de pós-vendas que são realizados pela empresa como serviço agregado ou, ainda, os processos que refletem no gerenciamento da marca e na qualidade de produção.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos dos processos internos do *balanced scorecard* destacam os processos, na qual muitos não estejam sendo executados atualmente, mas que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

#### 2.3.2.4 Perspectivas do aprendizado e crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, na qual provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Para Serra, Torres e Torres (2004), os objetivos estabelecidos nas perspectivas de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura a possibilidade de execução de objetivos ambicionados nas outras três perspectivas, na qual é importante investir em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sistemas, procedimentos e em recursos humanos da empresa.

Segundo Lobato et al. (2009), essa perspectiva incorpora ao *balanced scorecard* um contexto de aprendizado estratégico e desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e ao crescimento organizacional. Para o autor, o ânimo e a satisfação dos funcionários com o emprego são aspectos considerados importantes pela maioria das organizações, pois um funcionário satisfeito pode aumentar a produtividade, a capacidade de resposta, a qualidade e a melhoria dos serviços aos clientes.

Serra, Torres e Torres (2004), complementam que os resultados dependem da competência e da satisfação do quadro de funcionários, da estrutura tecnológica e de um ambiente propício para ações.

### 2.3.3 Painel de controle

Conforme Bertoldi (2003), o painel de controle é uma ferramenta que permite reunir todos os indicadores clássicos tangíveis e também os novos indicadores não tangíveis, construindo uma base única de avaliação de desempenho das empresas.

Kaplan e Norton (2000) argumentam que o painel de controle é uma ferramenta voltada à ação gerencial e integrada ao planejamento estratégico, em que, com base em indicadores, a alta administração e toda a organização, poderão monitorar e avaliar os resultados obtidos e efetuar ações corretivas, quando necessárias.

De acordo com Lobato et al. (2009):

As medidas contidas no painel de desempenho servem para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. (LOBATO et al., 2009, p. 179).

Para Bertoldi (2003), outra finalidade do painel de controle ou também conhecido como painel estratégico, é de ser facilitador da comunicação empresarial, fazendo com que todos vejam e atuem em sintonia em cima da mesma missão, objetivos e metas, na indução ao questionamento e à formulação de ações corretivas, sistêmicas e integradas, com simulação de novas metas operacionais.

#### 2.3.3.1 Metas

Para Maximiano (2000), ao definir metas estratégicas a organização deve esclarecer quais resultados deseja alcançar e quando deseja que eles sejam alcançados, com relação a clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas, participação de mercado e desempenho. Costa (2008) destaca que as metas expressam o nível de desempenho esperado com o qual o desempenho real deve ser comparado para ser avaliado.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as metas são definidas como valores dos objetivos a serem alcançados, sendo quantificáveis, já que o que “não pode ser quantificado, não pode ser gerenciado”. Tavares (2010) destaca que metas são declarações gerais, amplas, que descrevem intenções globais e delineiam prioridades na ação. Para alcance das metas, a empresa deve estar disposta a

comprometer os recursos financeiros e humanos necessários para alcançar os resultados esperados.

Sampaio (2002) destaca que traçar metas é fundamental para que as futuras decisões sejam consistentes ao rumo que a empresa quer dar ao negócio. Oliveira (2005) complementa que meta é o alvo ou ponto que se deseja alcançar, com prazo de realização determinado e responsável estabelecido.

Segundo Lobato et al. (2012), estabelecer e comunicar o nível esperado de desempenho à organização possibilita que os indivíduos compreendam qual é sua contribuição à estratégia. Para Costa (2008), essas metas devem expressar as hipóteses sobre a magnitude e a velocidade de mudanças necessárias para o cumprimento da estratégia.

#### 2.3.3.2 Indicadores

Conforme Kuazaqui (2016), uma das maneiras mais eficazes que uma empresa utiliza para avaliar e subsidiar o processo decisório são os indicadores de desempenho, que expressam os limites que cada unidade da empresa atingiu em determinado período e condições, apresentados como resultados.

Oliveira (2005) conceitua que os indicadores de desempenho são baseados na comparação das situações alcançadas e as previstas, sendo imprescindível para o controle e acompanhamento do planejamento. Para Serra, Torres e Torres (2004), os indicadores além de mostrar o caminho correto, estarão indicando que algum fator não previsto pode estar vindo para causar influências.

De acordo com Lobato et al. (2012), os indicadores devem funcionar como ferramenta que conduz ao comportamento desejado, respondendo questões diretamente ligadas à estratégia de futuro da empresa, escolhidos com este objetivo e separados daqueles mais ligados ao dia a dia da empresa.

Segundo Muller (2014) apud Carvalho (1995), um indicador deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensado, na qual só fará sentido se ser utilizado por um profissional completamente responsável por ele.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), devem ser desenvolvidos indicadores que venham suportar a estratégia, sendo a quantidade a menor

possível, para não haver sobrecarga de informações. Para Ambrozewicz (2015), os indicadores precisam ter credibilidade, ser bem definidos, corretamente divulgados e analisados permanentemente para que sejam aceitos e tornem-se subsídios valiosos para a tomada de decisões.

#### 2.3.4 Desenvolvimento de planos de ação

Conforme Costa (2008), depois de definidas as metas a serem alcançadas, necessárias para se obter os objetivos estratégicos, é necessário planejar as ações a serem executadas, em que devem ser identificadas para atingir metas de curto, médio e longo prazo. Para Lobato et al. (2012), o plano de ação é uma ferramenta significativa no processo de desdobramento, organização e execução da estratégia, permitindo que seja feito o acompanhamento do desenvolvimento da gestão estratégica competitiva.

De acordo com Muller (2014), os planos de ação são o desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implantadas para atingir os objetivos.

Lobato et al. (2012) complementa que:

O plano de ação é formado por um conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da missão que, por sua vez, são desdobrados em estratégias. Cada estratégia sinaliza como o objetivo deve ser atingido, qual o prazo de início e término, quem é o responsável por sua execução e quais os recursos necessários para implantação. Na sua elaboração, são utilizados formulários nos quais os objetivos, estratégias, prazos, responsáveis e recursos são organizados de forma clara para orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. (LOBATO et al. 2012, p.192).

Oliveira (2005) define plano de ação como o conjunto das partes comuns, dos diversos projetos, e assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc..), representando os passos necessários para alcançar os resultados esperados.

Ainda, Lobato et al. (2012) descreve que papel principal da elaboração do plano de ação não é só o comprometimento da alta administração, mas o envolvimento de todos os colaboradores no aprimoramento contínuo de processos, produtos, serviços, estabelecimento de indicadores, definição de estratégia, de metas e avaliação constante dos resultados a serem alcançados na gestão estratégica.

### 2.3.4.1 Ferramenta 5w2h

Segundo Rez (2014), a ferramenta 5w2h é um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas, explorando as principais questões que envolvem o processo e garante uma visão controlada e planejada do projeto. Conforme Periard (2009), ela define o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa, como será feita esta atividade e quanto custará aos cofres da empresa tal processo.

Para Marcondes (2016), a ferramenta 5w2h visa responder sete questões fundamentais para elaboração de um plano de ação.

Quadro 5: Método 5w2h

<b>Método 5W2H</b>			
5W	<i>What</i>	O que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por que?	Porque a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>HowMuch</i>	Quanto custa?	Quanto custa para a execução da ação?

Fonte: Adaptado de Marcondes (2016).

Para Marques (2016), o diferencial da ferramenta está em ajudar a formatar melhor as ideias e os projetos por meio da definição clara de cada uma de suas etapas e responsabilidades.

Basicamente, trata-se de um método que orienta e auxilia no planejamento de ações, na melhoria dos processos e organiza de forma simples, porém detalhada e com fácil entendimento, todas as etapas necessárias para executar um plano de ação, onde os objetivos e as estratégias devem estar alinhados para o sucesso de sua implantação.

Assim, podemos concluir este referencial, fundamental para o desenvolvimento do planejamento estratégico, através da descrição das etapas e dos conceitos a serem utilizados no capítulo 4 deste estudo. A seguir, no capítulo 3 está descrito a metodologia utilizada na realização deste trabalho.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Nascimento (2012), a metodologia é uma ciência instrumental que dá apoio às outras ciências e proporciona flexibilidade aos caminhos e alternativas na resolução dos problemas, para os quais procuramos resultados apropriados em relação aos propósitos pretendidos.

Dessa forma, nos itens a seguir está detalhado o caminho percorrido para execução do trabalho, na qual está descrito os métodos, ferramentas, procedimentos e equipamentos adotados para obtenção dos objetivos propostos.

#### 3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

O presente trabalho busca fundamentar as etapas envolvidas na proposição de um planejamento estratégico para uma fábrica de churrasqueiras giratórias da cidade de Boa Vista do Buricá/RS. Após a verificação da disponibilidade e o interesse da empresa em participar deste estudo, utilizou-se de pesquisa bibliográfica para um embasamento teórico acerca do assunto, o qual pode ser consultado na revisão de literatura. De acordo com Nascimento (2012), a pesquisa bibliográfica é utilizada para encontramos meios de explicar e discutir, com base nas informações teóricas publicadas em livros e revistas especializadas, o assunto, o problema ou a dificuldade que precisamos aprender, resolver ou eliminar.

Para alcance dos objetivos foi realizada uma entrevista em profundidade com o proprietário da empresa, descrita no Apêndice A, com o objetivo de saber o que se espera para o futuro da empresa, e uma pesquisa sobre os principais concorrentes. Para possíveis clientes, foi aplicada uma pesquisa de opinião sobre churrasqueiras giratórias, com as perguntas dispostas no Apêndice B, na qual se obteve 71 respostas de entrevistados de várias cidades do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), pesquisa é uma atividade que se realiza para a investigação de problemas teórico ou práticos, em que se procura encontrar respostas para questões propostas, utilizando procedimentos científicos.

Também foram analisados documentos e acervos apresentados pela empresa, caracterizando, desse modo, um estudo de caso. Para Gil (2009) apud Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Gil (2002), o universo da pesquisa mostra a que se refere o trabalho, qual seu objetivo, quais os sujeitos que serão investigados. Desse modo foi levantado dados dos principais concorrentes a um raio de 100 quilômetros, no intuito de se analisar os produtos e serviços oferecidos, os espaços físicos das outras empresas, os preços dos principais produtos e os diferenciais desses negócios em relação a empresa em estudo.

Quando se pretende conhecer alguns aspectos de uma população, se pesquisam todos os seus elementos, ou apenas uma amostra deles. Desta forma, a população usada na pesquisa de futuros clientes são estudantes e professores da FAHOR – Faculdade Horizontina, com amostra por conveniência escolhendo aqueles que tenham casa própria e pessoas conhecidas em geral. De acordo com Walliman (2015), população é um termo coletivo usado para descrever a quantidade total de coisas (ou casos) do tipo que se coaduna com o tema do estudo, em que pode consistir em certos tipos de objeto, organizações, pessoas e até eventos.

Nesta pesquisa, foi selecionado apenas alguns participantes de um grande grupo, denominando assim amostragem. Amostragem, para Lakatos e Marconi (2017) é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas e reuniões com o proprietário da empresa. Para Gil (2009) apud Selltiz et al. (1965), entrevista é usado para obter informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das explicações ou razões acerca das coisas precedentes. Esta etapa foi importante para um melhor entendimento da situação atual, além de conhecer o futuro esperado pela empresa.

Durante o acompanhamento da rotina da empresa, foi utilizada a técnica de observação. Conforme Martins (2008), a observação é uma técnica de coleta de

dados que utiliza os sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade, na qual deve ser precedida de alguma teoria que lhe dê fundamentos e embasamento suficiente para que a técnica seja adequadamente aplicada aos propósitos do estudo.

Também se utilizou de pesquisa documental, onde foram analisados documentos e acervos da empresa. Conforme Gil (2009), a pesquisa documental pode ser aplicada em praticamente todos os campos do conhecimento, na qual não exige contato direto com as pessoas, além do tempo despendido na pesquisa tende a ser bem menor, quando comparado a outros delineamentos. Martins (2008), destaca que a pesquisa documental busca material que não foi editado como cartas, memorandos, correspondências de outros tipos, avisos, agendas, propostas, relatórios, estudos, avaliações, etc.

Os dados coletados na pesquisa de opinião de possíveis clientes foram por meio de pesquisa *on-line*. Para análise da concorrência, os dados obtidos foram retirados de sites e redes sociais na internet, onde foram observados os produtos dos concorrentes e serviços oferecidos.

### 3.4 ANALISE DOS DADOS

A análise de dados foi importante para a elaboração das etapas do planejamento. De acordo com Pinheiro (2010), a análise de dados permite descobrir a posição atual da empresa em relação ao planejamento existente e, além disso, descreve como deve se comportar as novas medidas para que se possa criar um novo plano de estratégias.

Inicialmente fez-se o diagnóstico da empresa, em que se analisou o ambiente externo e interno. Após realizou-se a elaboração dos referenciais estratégicos e o mapa estratégico, objetivos e metas, para o *balanced scorecard*, usando como referência a entrevista com o proprietário da empresa. Por fim, determinou-se os indicadores de desempenho a serem utilizados e elaborou-se o plano de ação, que tem como base a ferramenta 5w2h.

Com a pesquisa dos concorrentes, buscou-se propor um mix de produtos que podem ser usados como diferenciais para conquista de novos clientes e ganho de

mercado. Na pesquisa de futuros clientes, buscou-se identificar opiniões sobre o produto, oportunidades para desenvolver, e aspectos a melhorar.

### 3.5 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

Os recursos necessários para elaboração e desenvolvimento deste estudo foram os seguintes:

- Questionários para entrevista com o proprietário;
- Computador para pesquisas e desenvolvimento do trabalho escrito;
- Caderno de anotações para registros de dados pesquisados;
- Canetas, lápis, borracha para fazer anotações;
- Equipamentos de registro como celular e câmera fotográfica;
- Livros para fazer a pesquisa bibliográfica;
- Biblioteca física e digital da FAHOR – Faculdade Horizontina para estudos do referencial teórico;
- Internet para fazer a pesquisa de referencial, da concorrência e de possíveis clientes;
- Professor orientador para dar suporte e ajudar no desenvolvimento correto do trabalho.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após revisar a literatura de renomados autores e definir os métodos para a elaboração do trabalho, serão apresentados os resultados do que foram observados e desenvolvidos na pesquisa, necessários para a preposição do planejamento estratégico para empresa Pedro Stroher Churrasqueiras. Para tanto, será, primeiramente, apresentada e caracterizada a empresa em estudo, para, em seguida, expor as análises realizadas nos dados apurados junto a essa, tanto no que diz respeito ao seu ambiente interno, quanto externo e, dessa forma, montar um mapa estratégico, com o intuito de clarear os objetivos e estipular metas para a empresa. Esta ferramenta deverá ser utilizada pelos proprietários de modo a monitorar o planejamento estratégico, realizando uma medição do desempenho e avaliação dos resultados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Pedro Stroher Churrasqueiras está localizada na localidade de Esquina Palmeiras, interior do município de Boa Vista do Buricá, RS. Atua no ramo metal mecânico, fabricando e comercializando churrasqueiras giratórias.

Conforme a entrevista com o proprietário, suas atividades tiveram início no dia 17 de agosto de 2013, tendo como fundador o Sr. Pedro Stroher, sendo que possui experiência adquirida em uma empresa metalúrgica do município de Boa Vista do Buricá, na qual foi funcionário há vários anos.

De acordo com o proprietário, a empresa atende principalmente a cidade de Boa Vista do Buricá, mas também comercializa seus produtos em cidades vizinhas como Nova Candelária, Crissiumal, São Martinho, Humaitá, Sede Nova, Alegria, São José do Inhacorá, Três de Maio e Horizontina.

As vendas dos produtos ocorrem pela visita do proprietário diretamente com os clientes, na maioria das vezes, com um roteiro pré-estabelecido, indicações ou diretamente na empresa. A fabricação é realizada conforme dimensões da churrasqueira em alvenaria ou por tamanho desejado pelo cliente. O sistema de produção é puxado, pois a empresa não trabalha com estoques, devido a variabilidade de dimensões de churrasqueiras. A distribuição dos produtos é

realizada com um veículo próprio da empresa, e a instalação efetuada pelo proprietário.

Em relação à administração da empresa, constatou-se que ela não possui planejamento estratégico, na qual a maioria das decisões são tomadas sem as devidas análises, sem uma base de dados, sem um histórico, mostrando assim a baixa segurança e confiabilidade do andamento do negócio. Também, não possui uma definição da visão, missão e seus valores, mostrando que hoje ela trabalha sem ter um “norte” para seguir, e que não tem planos para médio e longo prazos, escritos e estruturados, além de não possuir metas e indicadores de resultados.

Diante de todos esses fatores que foram constatados na empresa, surgiu a necessidade de elaborar uma proposta de um planejamento estratégico, com o intuito de dar um rumo às suas atividades e estabelecer uma visão a longo prazo, como forma de ganhar fatias de mercado e aumento de lucro, deixando-a assim mais bem preparada para a competição acirrada do ramo em que ela atua e em condições de crescimento.

#### 4.1.1 Análise da empresa pelo proprietário

Conforme o Apêndice A deste estudo, a entrevista para o proprietário da empresa foi fundamental para conhecer mais profundamente o processo, serviço e produto oferecido, além de auxiliar na construção dos referenciais estratégicos.

Quando perguntado sobre o que poderia ser feito para melhorar os processos da empresa, o empreendedor respondeu que poderia haver melhorias na área de produção (fluxo dos produtos), especialmente o setor de corte, financeiro, administrativo e vendas. Primeiramente adquirir uma máquina de corte, processo que hoje é terceirizado, reduzindo o tempo de produção e evitando viagens desnecessárias. Antes de uma possível aquisição, recomenda-se que o proprietário realize uma análise de viabilidade com auxílio de profissional habilitado, ou seja, se este investimento trará retorno a curto prazo. Também, poderia contratar mão de obra especializada para o setor financeiro e administrativo, para controle de vendas, cadastro de clientes, geração de boletos, entre outras atividades que resultariam em um controle mais detalhado das atividades e operações realizadas. Além disso, melhorar o setor de vendas, estruturando um plano de marketing, divulgando os

produtos nas redes sociais e meios de comunicação, além de criar um site para vender e expor os produtos.

Questionado sobre a possibilidade de a empresa fabricar algum produto novo, o proprietário salientou que, devido à falta de tempo, ainda não foi desenvolvido nenhum produto diferente das churrasqueiras giratórias que estão sendo fabricadas atualmente. No entanto, relata que já pensou em produzir outros tipos de produtos, como churrasqueiras portáteis (desmontáveis), que podem ser facilmente transportadas e montadas em vários lugares.

Em relação a localização dos clientes, o proprietário destacou que estão localizados em diversas cidades da região noroeste, conforme citado anteriormente no item 4.1, e que, em sua maioria, são pessoas de mais idade (aposentados), que possuem casa própria e residem em zona rural, área onde ocorre maior número de produtos vendidos.

No que se refere ao marketing da empresa, são adotadas algumas estratégias para tornar a marca conhecida, como o patrocínio de festas, distribuição do cartão de divulgação da empresa para amigos e clientes, além da visita do fabricante ou representante comercial apresentando o produto. Porém, foi observado que a empresa não apresenta um logotipo definido, ou seja, uma representação visual da estratégia da marca, tampouco um *namings*<sup>1</sup> que não esteja relacionado ao nome do proprietário.

#### 4.1.2 Momento atual

Localizada no interior do município de Boa Vista do Buricá, a empresa Pedro Stroher Churrasqueiras apresenta uma estrutura de trabalho adequada, pelo fato de ter sido recentemente construída. No entanto, o local possui limitações quando surgir a necessidade de possíveis ampliações do prédio, aumento da capacidade produtiva e elevado número de funcionários.

Atualmente a empresa conta com um representante comercial terceirizado que presta serviços de venda, realizando visitas em diversos municípios da região, principalmente em zonas rurais, que segundo o proprietário, é uma área pouco explorada por concorrentes, e que apresenta um alto índice de vendas. Dessa

---

<sup>1</sup> *Naming* se refere ao processo de criação de nome de uma marca.

forma, enquanto as visitas são realizadas pelo representante, o proprietário ocupa o tempo disponível para produção das churrasqueiras.

A contratação de um representante comercial fixo, que realize a venda e instalação das churrasqueiras é fundamental, devido a possibilidade de aumento da capacidade produtiva em 70%, sobre a produção atual, conforme relatado pelo proprietário. Pois, no momento em que o proprietário mantém a produção constante, sem necessidade de sair a para vender, a capacidade de produção gira em torno de 25 churrasqueiras por mês. No entanto, quando surge a necessidade do fabricante sair para vender, a fábrica permanece fechada, visto que ela não apresenta funcionários, passando a produzir apenas 15 churrasqueiras por mês, resultando em uma diminuição considerável do faturamento. Com a contratação de um colaborador que se responsabilize pelas finanças, marketing, compras e administração, a fábrica pode facilmente dobrar a produção.

Neste contexto, o tema de estudo será fundamental para a empresa estruturar seus processos de fabricação, adotando estratégias para desenvolvimento de mercado, pois uma das expectativas do empreendedor no futuro, como relatado em entrevista, é contratar novos funcionários, aumentar a capacidade produtiva e produzir novos produtos, além de fechar parceria com grandes lojas, para que o produto possa ser comercializado em várias cidades do estado.

Vale destacar que, o *lead time*<sup>2</sup> da empresa, desde a compra da matéria-prima, fabricação, até a entrega para o cliente, é responsabilidade do empreendedor. Hoje o *lead time* de produção das churrasqueiras giratórias de 9 e 11 espetos é em média 8 horas. Caso tivesse algum responsável pelo setor de compras, bem como pelo financeiro, o empresário poderia ocupar mais seu tempo produzindo as churrasqueiras, reduzindo suas preocupações frente a outros setores da empresa.

#### 4.1.3 Produtos

Durante seus 5 anos de atuação, a empresa produziu apenas um único modelo do produto, sendo que houve variabilidade no design e espessura do

---

<sup>2</sup> *Lead time* é o período entre o início de uma atividade produtiva e o seu término; tempo entre o momento do pedido do cliente até a chegada do produto a ele.

material, não alterando o seu formato. Atualmente, a empresa fabrica churrasqueiras giratórias de diversos tamanhos, conforme necessidade e preferência do cliente, utilizando em sua composição inox 304 com espessura de 2mm, o que garante qualidade e durabilidade. Na figura 3 a seguir, está o modelo produzido pela empresa.

Figura 3: Modelo das churrasqueiras giratórias fabricadas



Fonte: Autor (2018).

Conforme a figura 3, o produto é fabricado em aço inox, possuindo em sua composição a quantidade de espetos conforme dimensões desejadas pelo cliente. Os cabos dos espetos são fabricados de madeira, adquirida de empresa terceirizada. O equipamento também possui um botão para controle de rotação, usado para regular a velocidade do assado.

Para que a empresa consiga adotar novas medidas em relação ao produto, foram descritas estratégias com base na matriz de Ansoff, na qual podem ser usadas pela empresa para obter ganho de mercado e aperfeiçoamento do produto, conforme quadro 6 a seguir:

Quadro 6: Estratégias de Ansoff analisados na empresa

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Penetração de mercado</b>	Buscar aumentar o número de clientes do modelo atual da churrasqueira, além do número de visitas. Uma das formas seria investir mais em marketing, criando um site para vender e expor informações e páginas em redes sociais, para que pessoas que residem em outras regiões possam ver as qualidades do produto. Também, estruturar vendas em <i>marketplace</i> , para atrair clientes que estão procurando outros produtos.
<b>Desenvolvimento de mercado</b>	Comercializar o produto em cidades que ainda não atende. Para isso, a empresa poderia fechar parceria com redes de lojas, situadas em vários municípios, inclusive fora da região, com representantes comerciais que possam se deslocar para locais mais distantes. Também, participar de feiras e eventos que acontecem na região.
<b>Desenvolvimento de produto</b>	Criar um novo modelo de churrasqueira giratória, que contemple funções auxiliares, como grelha, porta lenha, porta espetos, controle de altura, entre outras funções e acessórios que complete o produto, promovendo em feiras e eventos por meio de demonstrações.
<b>Diversificação</b>	Criar novos modelos de churrasqueiras adequados a novos ambientes e mercados que a empresa pretende comercializar. Ou seja, fabricar a partir do design proposto pelo cliente. Ampliar o mix de produtos com amplitude e profundidade.

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.2 ANÁLISE DA EMPRESA E CONCORRÊNCIA

Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), os resultados de uma análise eficaz dos concorrentes ajudam uma empresa a entender, interpretar e prever as ações e reações de suas concorrentes, além de contribuir para a capacidade da companhia de competir com sucesso em sua indústria.

Para análise da concorrência, foi pesquisado por meio de sites e redes sociais os produtos fabricados e vendidos pelos principais concorrentes, além da estrutura organizacional, mercado de atuação, marketing utilizado, preços praticados,

localização e recursos humanos, que serviram de base para obtenção de resultados e definição de estratégias que a empresa necessita adotar para possuir vantagem competitiva, além de buscar alternativas de conquistar novos mercados e clientes.

#### 4.2.1 Resultado da pesquisa sobre concorrentes

De acordo com Sebrae (2008), a concorrência pode ser definida de forma ampla como todas as empresas formais e informais que atendem às mesmas necessidades do mesmo público-alvo do seu empreendimento, além de cumprir duas condições, que é possuir produtos e serviços que atendam necessidades iguais àquelas para as quais os seus produtos e serviços são orientados e ter como foco o mesmo perfil de clientela.

Desse modo, analisou-se na região, concorrentes atuais e potenciais em um raio de aproximadamente 100 quilômetros, na qual também fabricam e comercializam churrasqueiras giratórias, com objetivo de identificar o comportamento destas em relação ao mercado, sendo que os resultados serão usados em modelos estratégicos, como a matriz de Porter, e para um comparativo da empresa em estudo perante a concorrência.

A análise da concorrência foi importante para diferenciar pontos que a empresa precisa melhorar ou se destaca perante as empresas que ela compete. Conforme quadro 7, foram definidos vários tópicos para análise, considerados fundamentais para o desenvolvimento da empresa, sendo que, por questões éticas, os nomes das empresas concorrentes não estão citados.

Quadro 7: Comparativo em relação a concorrência

	<b>Empresa em estudo</b>	<b>Concorrência</b>
<b>Localização</b>	A empresa está em desvantagem em relação as concorrentes, visto que está instalada no interior do município de Boa Vista do Buricá. Desse modo, poucos clientes se deslocam até a empresa para comprar o produto.	Alguns estão localizados em áreas industriais, também distantes dos clientes. No entanto, a maioria está situada em centros urbanos, possuindo loja ou <i>show room</i> junto a fábrica.

<b>Marketing</b>	O marketing utilizado é por meio de cartões e apoio financeiro para realização de festas, além de visita do proprietário ou representante comercial apresentando o produto para os clientes. É uma das áreas que a empresa mais precisa desenvolver perante aos concorrentes.	Utilizam propaganda em rádios e redes sociais, como Facebook e WhatsApp. Além disso, possuem sites para comercialização e exposição de seus produtos e serviços. Também participam de feiras e eventos, em vários municípios, demonstrando o funcionamento do produto.
<b>Produtos</b>	Possui um único produto e modelo disponível. No entanto, se destaca por utilizar maior espessura do material usado no produto, garantindo durabilidade.	Fabricam o mesmo modelo de churrasqueira, porém, a maioria apresenta um mix bem maior de produtos com várias opções desde funções, tamanhos, acessórios, adaptados a diferentes tipos de ambientes.
<b>Preço</b>	O preço das churrasqueiras giratórias varia conforme tamanho solicitado pelo cliente. Em média, está em torno de R\$ 1200,00 o produto com 9 espetos	Com base em solicitação de orçamento, bem como pesquisa em sites de venda, o preço do produto, com as mesmas características da empresa em estudo, está em média R\$ 1625,00, a churrasqueira de 9 espetos.
<b>Clientes</b>	Possui clientes de várias faixas etárias, em sua maioria residentes em zonas rurais, pelo fato de preferencialmente se deslocar a essas áreas.	Seus clientes estão espalhados por toda região. Consegue atrair clientes de lugares distantes, devido ao marketing e modelo de vendas utilizado.
<b>Estrutura Física</b>	Possui uma estrutura de trabalho adequada, recentemente construída. No entanto, o local possui limitações quanto a uma possível expansão do local de trabalho.	Conforme análise dos sites e eventuais visitas, a maioria dos concorrentes apresenta uma estrutura adequada, com amplo espaço de fabricação, e disponibilidade de expansão, principalmente os que estão situados em áreas industriais.
<b>Recursos humanos</b>	Não possui funcionários, apenas um representante comercial. O proprietário é o responsável pela aquisição da matéria-prima, fabricação e comercialização das churrasqueiras giratórias.	Pela pesquisa realizada, os concorrentes apresentam mais de um funcionário. No entanto, poucos tem um vendedor ou representante comercial, que se desloca para outros municípios ou localidades do interior.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com base no quadro apresentado, podemos observar que a empresa em estudo precisa evoluir em diversas áreas para conseguir dominar o mercado regional e ser uma das melhores da região sul. Primeiramente, por estar localizada no interior do município de atuação, deixa de ser lembrada e visitada por seus clientes, diferentemente de seus concorrentes que se situam em centros urbanos ou áreas industriais.

No entanto, uma das áreas que necessita maior evolução é referente ao marketing, que poderia ser mais praticado, criando contas em redes sociais para alcançar novos clientes e mercados, divulgação de promoções e produtos em rádios e meios de comunicação, como jornais, além da criação de um site para vender e expor as churrasqueiras giratórias.

Em relação aos produtos, a empresa em estudo está em desvantagem em relação a concorrência, pois produz um único modelo de churrasqueiras. Desse modo, seria indicado a empresa buscar a opinião dos clientes para fabricar novos produtos, que agregam novas funções no modelo existente ou, que se adaptem a diferentes ambientes.

Os preços praticados pela empresa na comercialização variam de acordo com o tamanho do produto, custando em média, R\$ 1200,00 uma churrasqueira de nove espetos. Para os concorrentes pesquisados, o valor do produto com 9 espetos e com as mesmas características do vendido pela empresa em estudo, está em média R\$ 1625,00, conforme solicitação de orçamento e pesquisa em sites de vendas. O valor ficou acima devido a variabilidade de preços praticados pelas empresas concorrentes, mesmo algumas apresentarem um preço abaixo praticado pela empresa em estudo. Dessa forma, a empresa pode explorar as cidades em que estão situadas as fábricas que comercializam suas churrasqueiras a um valor elevado para o mercado.

No que se refere aos clientes, comercializa para todas as cidades vizinhas, principalmente em zonas rurais, mercado que é pouco explorado atualmente. Porém, surge a necessidade do investimento em marketing, como citado anteriormente, para conseguir ser reconhecida em outras regiões do estado, como alguns de seus concorrentes estão fazendo, vendendo seus produtos em sites e redes sociais.

O ambiente de trabalho identificado está adequado, pois foi recentemente construído. No entanto, surge certas limitações no momento em que necessitar expandir a estrutura física, motivada pelo aumento elevado da capacidade produtiva ou efetivo de funcionários. Se necessário, deverá organizar o ambiente ou buscar um local mais amplo para evitar que as propostas definidas neste estudo deixam de ser aplicadas.

Em recursos humanos, o comparativo mostrou que seus concorrentes possuem mais de um funcionário, diferentemente da empresa estudada, em que o proprietário é o responsável pela aquisição de matéria-prima, fabricação, comercialização, venda e instalação do produto, visto que não apresenta funcionários, apenas um representante comercial terceirizado que divulga e oferece as churrasqueiras fabricadas pela empresa.

#### 4.2.2 Matriz de Porter

Para Hill (2013), os gestores devem identificar como mudanças nessas cinco forças podem fazer surgir oportunidades e ameaças, e formular estratégias adequadas como resposta às alterações das condições setoriais. Conforme Chiavenato (2014), o modelo proposto por Porter permite melhorar a visão superficial do negócio e ir mais a fundo identificando a situação de cada setor de mercado.

Diante disso, por meio da análise da concorrência, conforme descrito anteriormente, foi elaborada a matriz de Porter, apresentada no quadro 8, que nos mostra os principais desafios e ameaças que a empresa enfrenta em seu mercado de atuação.

Quadro 8: Matriz de Porter aplicada à empresa

FORÇA	DESCRIÇÃO
<b>Rivalidade entre os concorrentes</b>	A empresa possui uma série de concorrentes espalhados dentro do município de atuação, além de cidades da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Entre as principais, podemos destacar: Buricá industrial, Boa Vista Inox, HG Metalúrgica, Jardinox, Trevo Churrasqueiras, Industrial Metálica, Transfor, Metalinox, Industrial Becker, Modelo Churrasqueiras, Churrasqueiras Dill,

	Churrasqueiras Vianna, Metal 3, Tecniconfial Soluções em inox.
<b>Ameaça de novos entrantes</b>	A empresa pode sofrer ameaça de grandes redes de lojas, que possuem fabricação própria e estão situadas em cidades distantes, mas que podem vir a atuar na região em busca de novos mercados, trazendo consigo produtos diferentes dos vendidos aqui atualmente.
<b>Poder de barganha dos fornecedores</b>	O mercado regional apresenta várias opções de fornecedores de inox. O proprietário da empresa em estudo busca pesquisar os melhores preços e a excelente qualidade da matéria-prima, para que o produto tenha um preço acessível e durabilidade. Grande parte da matéria-prima consumida vem da cidade de Carlos Barbosa-RS.
<b>Poder de barganha dos compradores</b>	O mercado regional apresenta muitos fabricantes de churrasqueiras, que produzem vários modelos e tamanhos de churrasqueiras. Dessa forma, o cliente possui muitas opções de compra, que se adapte à sua necessidade. No entanto, conforme entrevista com o proprietário, existem poucos vendedores que se deslocam em zonas rurais, diretamente na casa do cliente, diminuindo o poder de barganha desses compradores.
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>	O produto vendido pela empresa pode ser substituído por churrasqueiras de embutir ou portáteis rotativas, que apresentam várias funções adicionais, ou por churrasqueiras elétricas e a gás, que podem ser colocadas em qualquer ambiente.

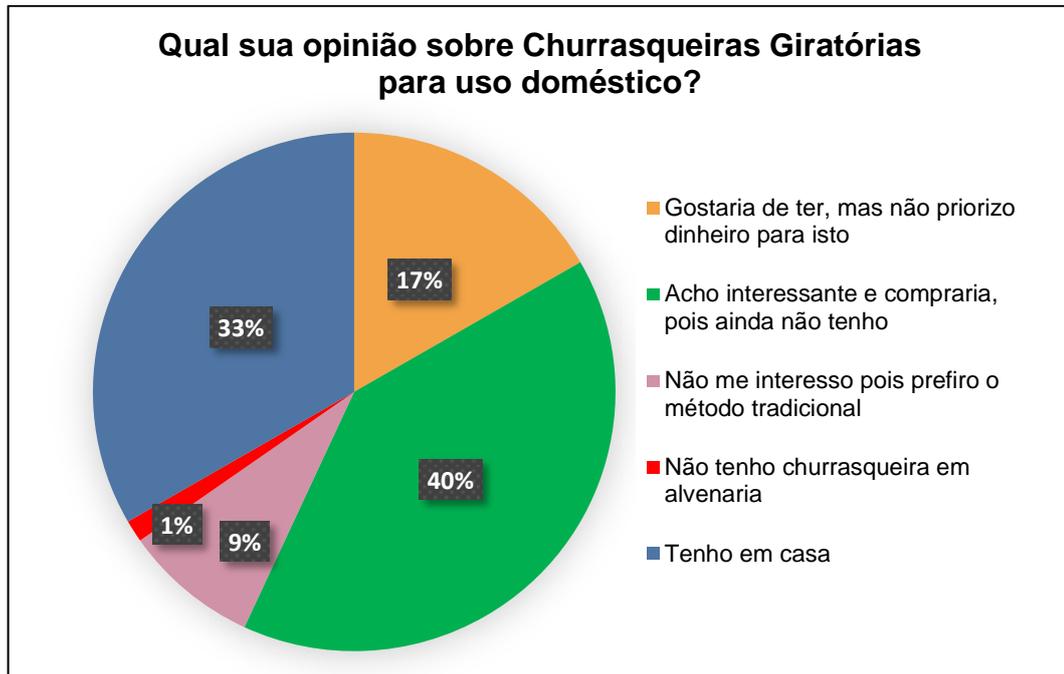
Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.2.3 Resultado da pesquisa para possíveis clientes

Com objetivo de entender e identificar a opinião de possíveis clientes, realizou-se uma pesquisa *on-line*, na qual alunos e professores da FAHOR - Faculdade Horizontina, além de pessoas conhecidas em geral, foram convidados a responder um questionário, conforme Apêndice B, que contemplava diversas perguntas sobre churrasqueiras giratórias, referentes ao seu uso, meios de divulgação, e formas de aquisição. Ao todo, 71 pessoas responderam à pesquisa.

A primeira pergunta estava relacionada a opinião das pessoas sobre o uso doméstico de churrasqueiras giratórias, conforme o gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1: Churrasqueiras giratórias para uso doméstico

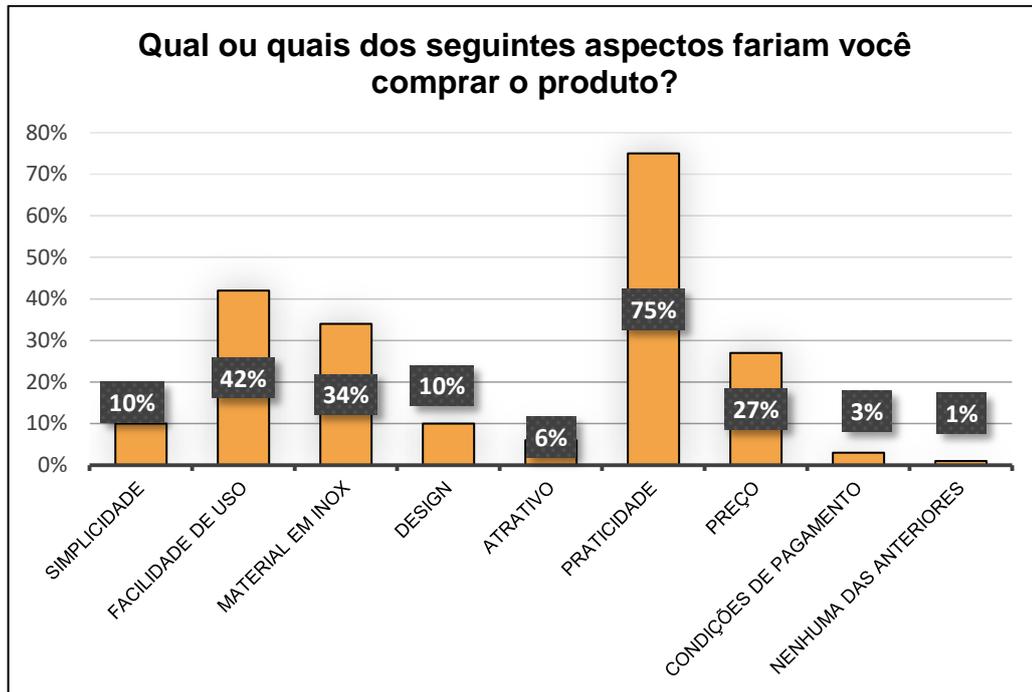


Fonte: Elaborada pelo autor.

O resultado demonstrou que 40% das pessoas acham interessante e comprariam, pois, ainda não tem o produto, 33% tem em casa, 17% gostaria de ter, mas no momento não prioriza dinheiro para isto, 9% não se interessam pois preferem o método tradicional, e 1% não tem churrasqueira em alvenaria. Os números apresentados demonstram que há um potencial para vendas no futuro a pessoas mais jovens, pois a maioria dos entrevistados que se interessaram pelo produto e comprariam, residem em casa própria e estão na faixa etária de 18 a 30 anos de idade. Dos 33% que tem churrasqueiras giratórias, ou seja, em torno de um terço dos entrevistados, a maioria possui entre 31 e 45 anos, sendo que todos residem em casa própria.

Para que um empreendimento tenha sucesso, é fundamental identificar a necessidade do cliente, mostrando os benefícios e características do seu produto ou serviço, aliado aos motivos pelos quais o cliente irá comprar. Dessa forma, quando perguntados sobre quais aspectos influenciariam a compra, obteve-se as seguintes respostas, conforme gráfico 2:

Gráfico 2: Aspectos que fariam os entrevistados adquirir o produto

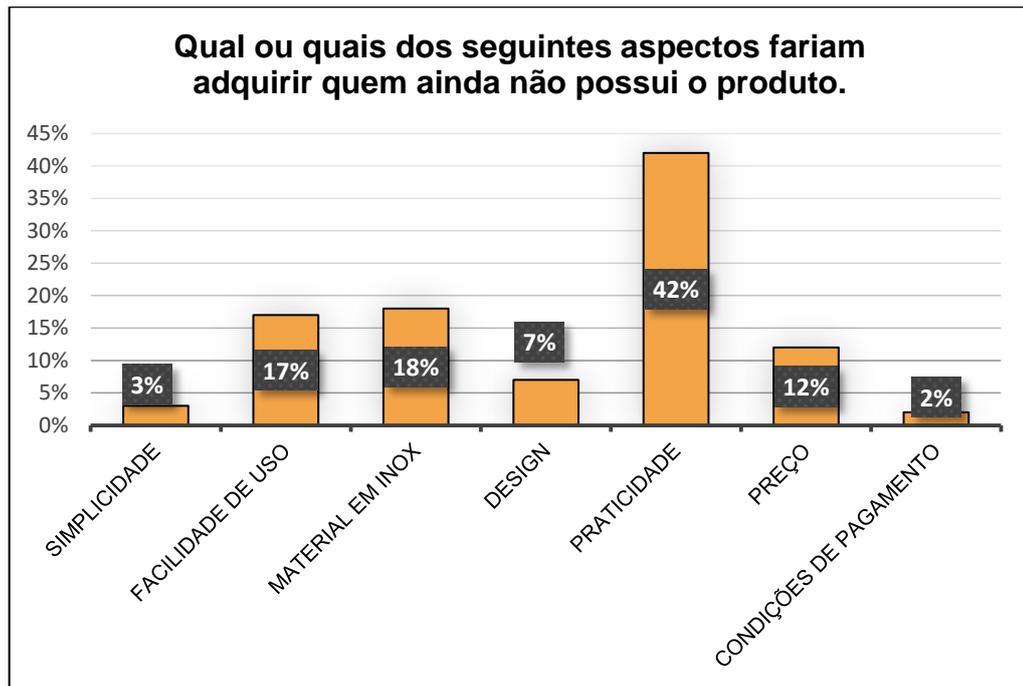


Fonte: Elaborada pelo autor.

Para este tipo de pergunta, foram aceitas mais de uma resposta, sendo que o aspecto de maior relevância, que fariam os entrevistados adquirir o produto, foi a praticidade, com 75% das respostas. Já 42% comprariam pela facilidade de uso, 34% pelo material ser inox, 27% pelo preço, 10% pela simplicidade, 10% pelo design, 6% pela atratividade, 3%, pela condição de pagamento e 1% nenhum dos aspectos anteriores. O resultado comprova a maior característica do produto, que é a praticidade, pois o cliente precisa apenas observar o nível de assado da carne, não necessitando virar os espetos. Desse modo, recomenda-se que a empresa foque neste aspecto para melhorar ainda mais a comodidade dos assadores, para que possam aproveitar os momentos em família degustando um assado de qualidade. A facilidade de uso também foi um dos fatores mais lembrados, pois, após espetar a carne, o assador precisa apenas controlar a velocidade de rotação e o nível do assado. Além disso, outro aspecto que influencia os clientes a adquirir churrasqueiras giratórias é pelo fato de serem fabricadas em aço inox, garantindo resistência a oxidação e a altas temperaturas, e facilidade de limpeza após sua utilização.

Com base em um cruzamento dos gráficos 1 e 2 deste estudo, pode ser analisado os principais aspectos que influenciariam na aquisição para os entrevistados que não tem o produto e tem interesse em comprar, conforme gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3: Aspectos de aquisição aos interessados no produto

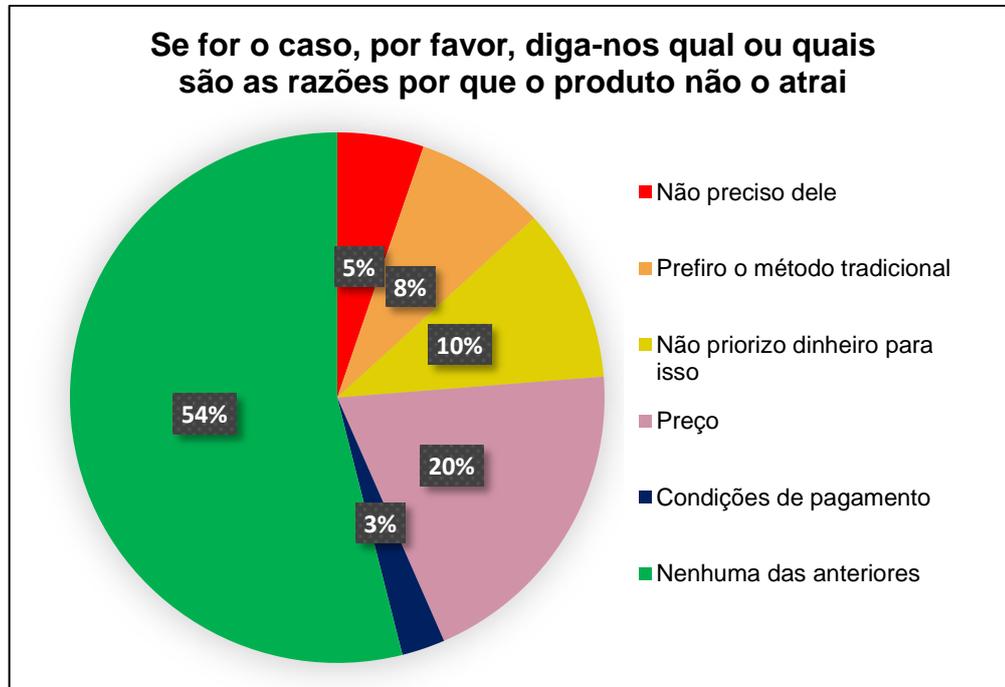


Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim como no geral, a praticidade foi o aspecto mais lembrado pelos entrevistados que comprariam o produto, com 42% das respostas. Como a facilidade de uso está relacionado a praticidade, também foi um dos fatores preferidos na aquisição para quem não tem o produto. O material em inox também foi escolhido, mostrando que o cliente procura um produto de qualidade, que possui características de dureza e resistência à corrosão, como já citado anteriormente. Pode-se observar que o preço foi o quarto fator de influência, concluindo que mesmo sendo o valor de aquisição elevado, não deixa de ser uma barreira para quem tiver interesse em comprar o produto. Desse modo, é necessário analisar as respostas obtidas e priorizar os aspectos escolhidos na fabricação dos produtos, por ser preferência daqueles que ainda não tem, mas visam comprar o produto. Ainda, destaca-se que os entrevistados puderam escolher mais de um aspecto de preferência nesta pergunta.

Em relação as razões pelo qual o produto não atrai aos entrevistados, os resultados foram os seguintes:

Gráfico 4: Razões pela qual o produto não atrai



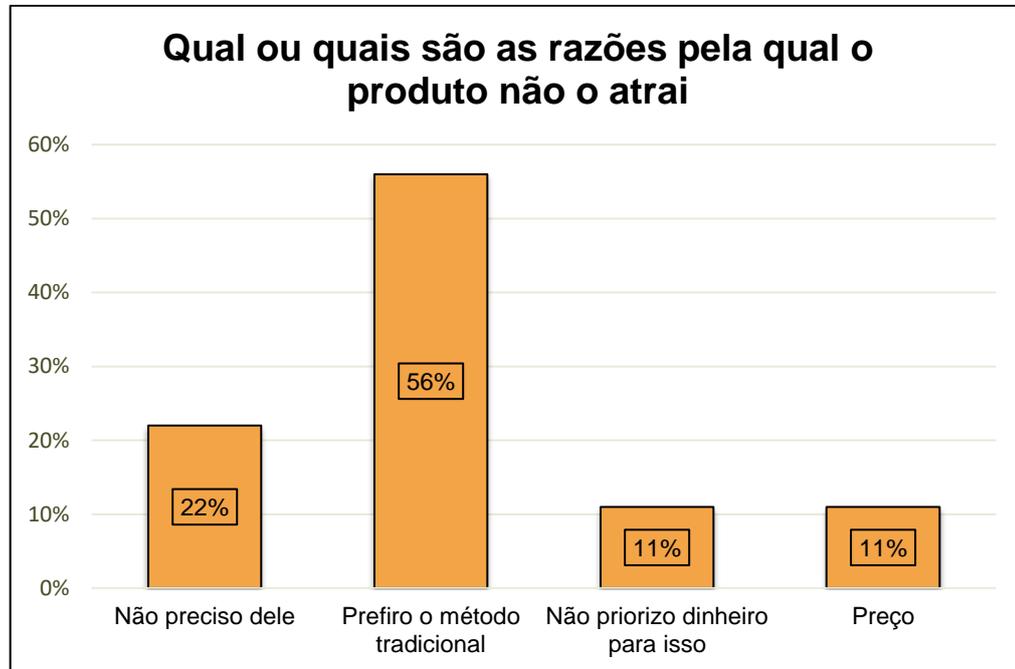
Fonte: Elaborada pelo autor.

O maior índice de respostas conforme detalhado no gráfico 4, foi em relação a nenhuma das anteriores, o que leva a concluir que 54% das pessoas não se identificaram nas outras razões sugeridas, ou que não apresentam nada contra o produto. Essa relação se deve pelo fato de 50% dos entrevistados que responderam “nenhuma das anteriores” possuírem o produto. Para 20% dos entrevistados, o preço é um dos fatores do produto não ser desejado, 10% não priorizam dinheiro para isto, 8% preferem o método tradicional, 5% não precisam do produto e 3% devido as condições de pagamento. Muitos responderam que o preço é uma das principais razões que o produto deixa de ser atrativo, pois apresenta um valor comercial considerado alto, acima de R\$ 1000,00, para um equipamento que é usado algumas vezes por mês. Aliado a isto, fazem uso preferencial do método tradicional, priorizando o dinheiro para outros fins.

Para os entrevistados que responderam no gráfico 1, que não se interessavam no produto, pois preferiam o método tradicional, foi obtido as seguintes

respostas quando perguntados sobre as razões que o produto não atrai, conforme gráfico 5 a seguir:

Gráfico 5: Produto não atrai quem prefere o método tradicional



Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação as razões pela qual o produto não interessa aos entrevistados, 56% responderam que preferem o método tradicional, 22% não precisam dele, 11% não prioriza dinheiro para isso, e 11% pelo preço do produto. Pelo fato de muitos não terem tempo de realizar um assado com frequência, ou devido a condição financeira, preferem o método tradicional que necessita maior cuidado com o nível de assado, não priorizando o investimento para um produto que será pouco utilizado.

No que se refere ao local de preferência dos entrevistados para aquisição das churrasqueiras giratórias, os resultados obtidos estão detalhados no gráfico 6 a seguir:

Gráfico 6: Compra do produto

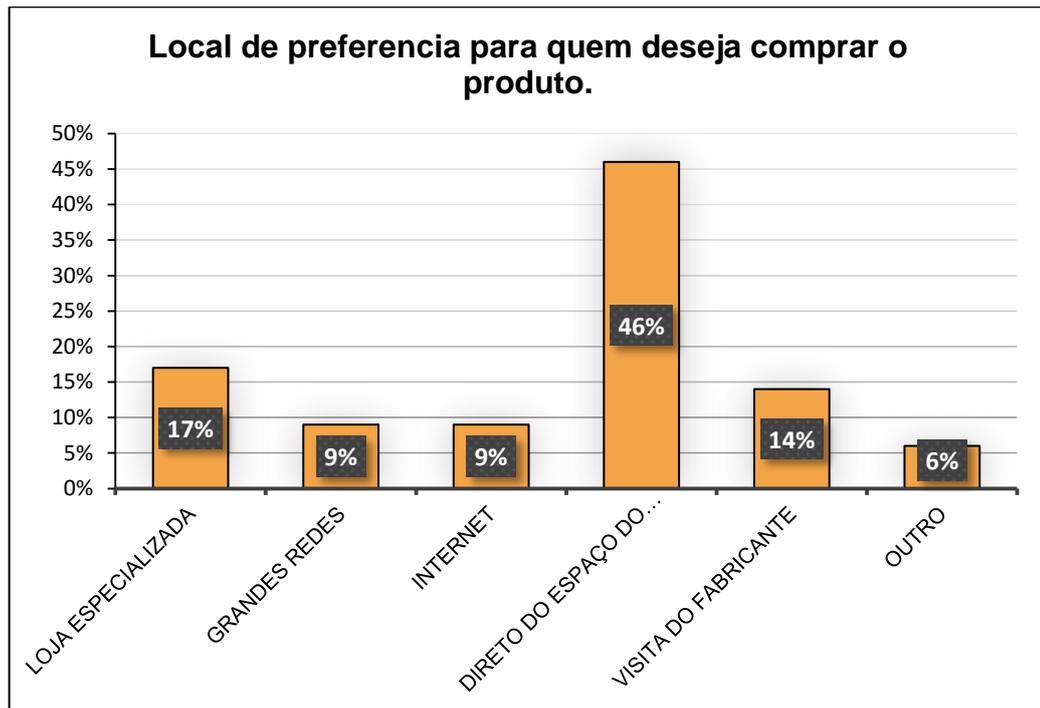


Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação a preferência do local para aquisição do produto, 56% das respostas foram diretamente do espaço do fabricante, 27% em loja especializada, 20% preferem a visita do fabricante, 18% na internet, 10% em grandes redes e 6% em outros meios de comercialização. Isso demonstra a importância de o empreendedor possuir um local adequado para expor e vender seus produtos diretamente com o cliente. Por ser um material com preço elevado, e com variabilidade dimensional, o cliente prefere ir até o espaço do fabricante para adquirir o produto. A preferência do possível cliente pela compra direto da empresa representa um problema, seja visto que a empresa em estudo localiza-se no interior de um pequeno município. Desse modo, seria fundamental a empresa possuir uma loja especializada situada no centro urbano, em que o consumidor poderia conhecer mais sobre o produto, tirar dúvidas, e fazer consertos de churrasqueiras giratórias estragadas. A internet também pode ser explorada pela empresa, criando um site e comercializando seus produtos, ou uma parceria com lojas *on-line* que vendem vários produtos, em que o cliente procura algum outro produto, e acaba encontrando as churrasqueiras giratórias. Ainda, é importante planejar ações para entrar em determinados pontos de venda como lojas de rede que possuem filiais em vários municípios do estado. Nesta pergunta, também foram aceitas mais de uma resposta.

Cruzando as informações do gráfico 1, que apresenta a opinião dos entrevistados sobre churrasqueiras giratórias, com o gráfico 6 apresentado anteriormente, podemos observar o local de preferência dos entrevistados que desejam adquirir do produto, conforme gráfico 7 a seguir:

Gráfico 7: Local de aquisição para quem não tem o produto



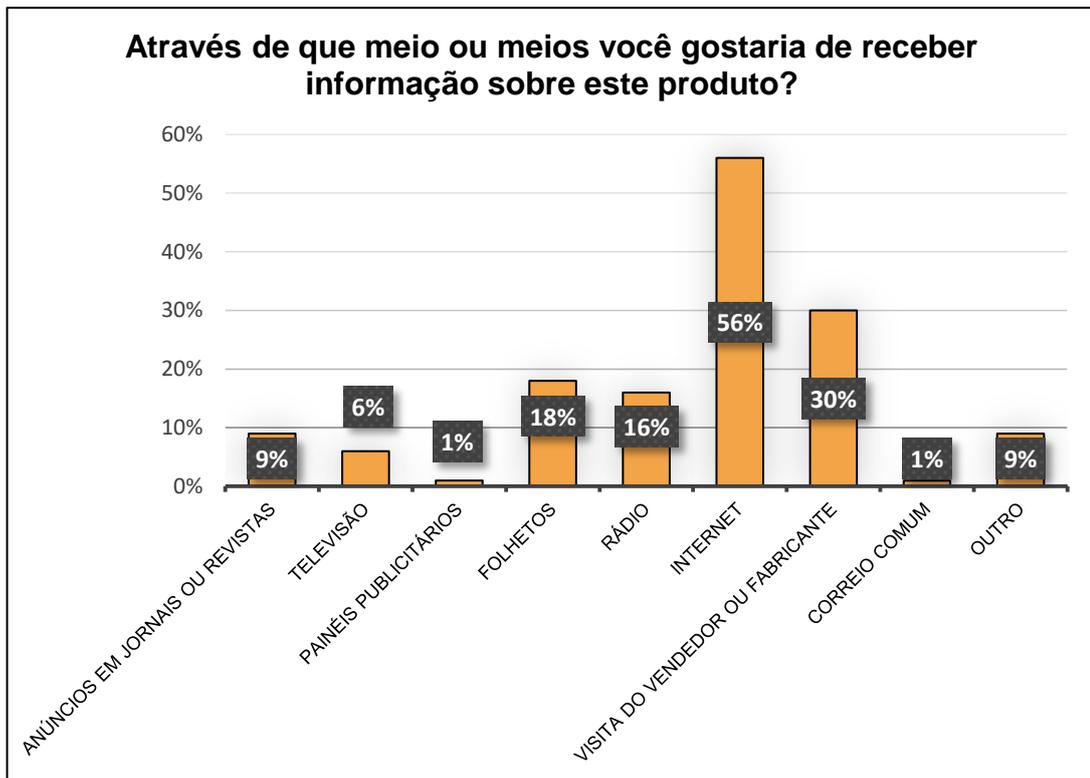
Fonte: Elaborada pelo autor.

As respostas obtidas no gráfico anterior, contém apenas a opinião de quem realmente deseja comprar o produto, pois são estes que a empresa precisa observar e conquistar para vender seus produtos. Dessa maneira, o local mais descrito para compra do produto, foi diretamente no espaço do fabricante, com 46% das respostas, demonstrando o interesse do cliente em negociar diretamente com o proprietário. Outros meios de aquisição também foram escolhidos, como 17% preferem loja especializada, comercializando exclusivamente churrasqueiras giratórias, e 14% visita do fabricante, em que o cliente não precisa sair de casa para comprar o produto. O restante de locais de preferência foram 9% em grandes redes, 9% na internet e 6% em outros meios de comercialização.

Conhecer os clientes é a melhor forma de aproximá-los da marca. Afinal, este conhecimento garante saber exatamente o que falar para conquistar o seu público-alvo, além de ser importante para a empresa saber de que maneira os seus clientes

preferem ser abordados. Por isso, quando questionados sobre que meios gostariam de receber informações sobre o produto, obtiveram-se as seguintes respostas, conforme gráfico 8:

Gráfico 8: Informação sobre o produto

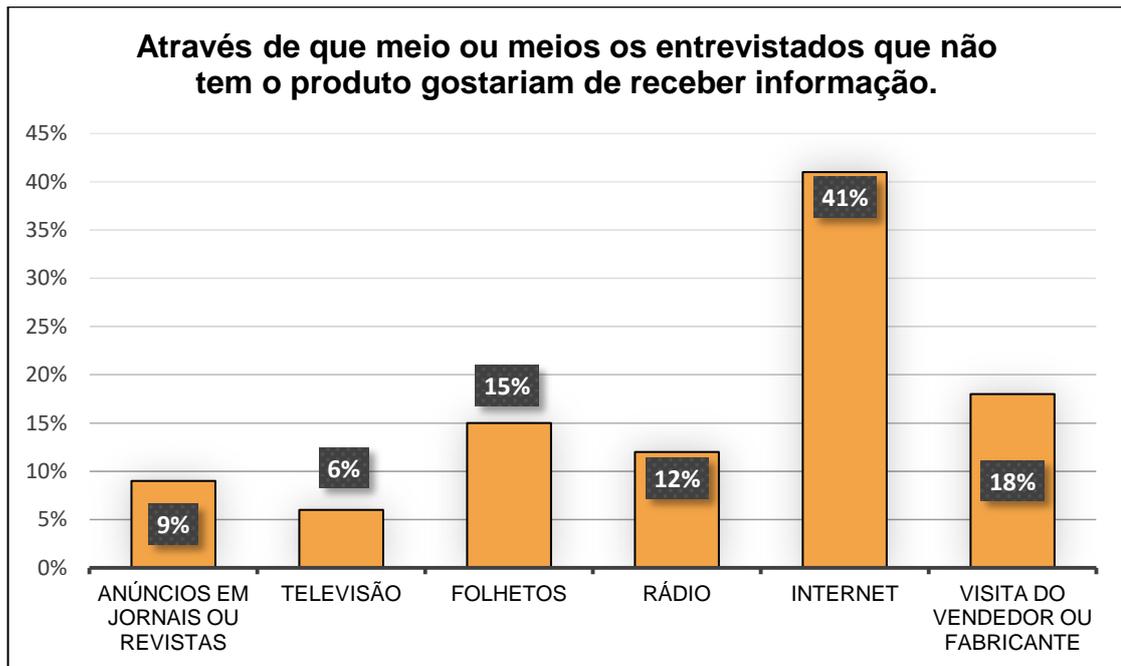


Fonte: Elaborada pelo autor.

Os percentuais obtidos no gráfico anterior, deve-se ao fato de que foram aceitas mais de uma resposta na pergunta sobre informações do produto. Nota-se que 56% das pessoas preferem receber informações sobre as churrasqueiras giratórias na internet, 30% pela visita do vendedor ou fabricante, 18% por meio de folhetos, 16% pela rádio, 9% em anúncios de jornais ou revistas, 6% na televisão, 1% em painéis publicitários, 1% em correio comum e 9% preferem outros meios de divulgação. De acordo com o gráfico 8 acima, a maioria das pessoas preferem receber informações do produto pela internet. Essa é uma área que deve ser melhorada, pois a empresa não apresenta conta em redes sociais e nem sites para venda e exposição das churrasqueiras, sendo um meio que pode ser amplamente utilizado para o marketing da empresa. A visita do vendedor também é importante, pois dessa forma os clientes podem tirar dúvidas diretamente com o fabricante, como por exemplo, forma de utilização, preços e formas de pagamento.

Com base no número de entrevistados que não possui churrasqueiras giratórias descritos no gráfico 1, e a preferência destes em receber informações sobre o produto, de acordo com o gráfico 8, foi elaborado um cruzamento apresentado no gráfico 9 a seguir:

Gráfico 9: Preferência de aquisição do produto para quem não o têm



Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com o gráfico apresentado, 41% dos entrevistados que não tem churrasqueiras giratórias, desejam receber informações sobre o produto pela internet, demonstrando que este meio deve ser prioridade da empresa na execução de um plano de marketing, essencial para conquistar os clientes que já se interessam pelo produto, além disso, é o local mais usado para fazer busca de algum produto desejado. Outros meios de divulgação como visitas a domicílios de vendedores com 18%, entrega de folhetos com 15%, propaganda em rádio e televisão com 12% e 9% respectivamente, além de anúncios em jornais e revistas com 9%, foram descritos como preferências em receber informações sobre as churrasqueiras.

Quando perguntados se teriam alguma sugestão ou comentário sobre o produto, a maioria respondeu que não, pelo fato de não ter ou não utilizar o produto.

No entanto, alguns destacaram a qualidade do produto, sua excelência e facilidade de utilização. Algumas das sugestões obtidas estão detalhadas a seguir:

- Fabricar uma churrasqueira que possa ser limpa com facilidade, até mesmo em regiões de difícil acesso em que se acumula gordura e sal;
- Algum material que faça a lubrificação sem manchar roupas;
- Fazer um produto modular para prever alterações dimensionais;
- Tem que ser de fácil remoção e realocação;
- Deve ter o mínimo de manutenção possível;
- Frente removível;
- Espetos antiaderentes;
- Precisa ser todo em inox;
- Mais variações de modelo do produto;
- Fabricar um produto mais leve, mantendo as características de durabilidade.

Estas sugestões são importantes, pois poderão ser levadas em conta no momento em que a empresa decidir aperfeiçoar o modelo existente ou produzir novos tipos de churrasqueiras.

A pesquisa também buscou saber se os entrevistados conheciam fabricantes de churrasqueiras giratórias, em que a maioria respondeu que não sabe quem fabrica, na qual demonstra que muitos concorrentes não foram lembrados pelos entrevistados, o que denota que sua comunicação não está funcionando para gerar *share of mind*<sup>3</sup>. No entanto, algumas das empresas citadas, todas do Estado do Rio Grande do Sul, então detalhadas conforme quadro 9 a seguir:

---

<sup>3</sup> *Share of Mind* é a participação de uma marca, empresa ou produto na memória das pessoas.

Quadro 9: Empresas citadas na pesquisa

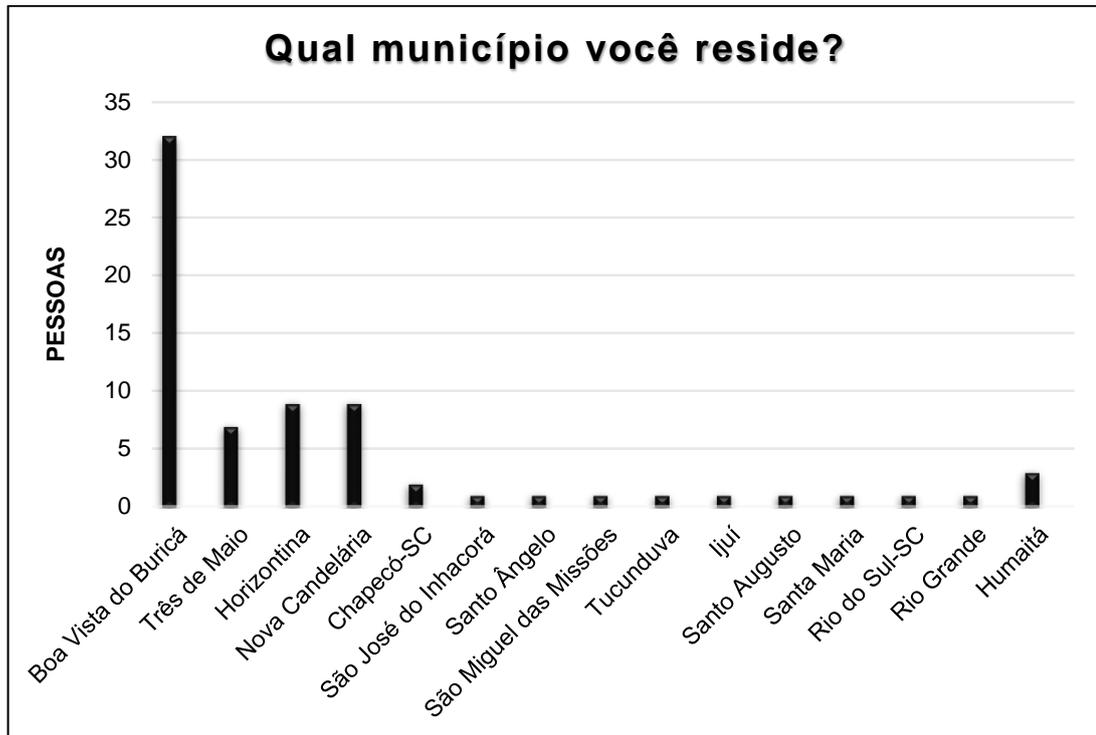
<b>Empresa listadas</b>	<b>Nº de respostas</b>	<b>Município de atuação</b>
Boa Vista Inox	3	Boa Vista do Buricá
Trevo Churrasqueiras	4	Santa Rosa
Jardinox	2	Três de Maio
Vianna Churrasqueiras	2	Santo Ângelo
Metalinox	1	Santo Cristo
Pedro Stroher Churrasqueiras	3	Boa Vista do Buricá
Churrasqueiras Dill	2	São Martinho
Ludwig Máquinas e Equipamentos	2	Boa Vista do Buricá
Espetoflex	1	Porto Alegre
HG Metalúrgica	1	Boa Vista do Buricá

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme o quadro 9 acima, a empresa que obteve o maior número de respostas foi a Trevo Churrasqueiras de Santa Rosa/RS, sendo lembrada 4 vezes. Em seguida está a empresa em estudo, Pedro Stroher Churrasqueiras e a empresa Boa Vista Inox, ambas da cidade de Boa Vista do Buricá/RS. Comparado ao número de participantes, foram citadas poucas empresas fabricantes de churrasqueiras giratórias, o que leva a concluir que a empresa em estudo deve investir em marketing para tornar a marca conhecida, algo que é pouco realizado pela mesma e por suas concorrentes.

A pesquisa obteve respostas de diversos municípios, algumas de outras regiões e estados, conforme detalhado no gráfico 10 a seguir:

Gráfico 10: Municípios registrados na pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

O maior índice de respostas foi do município de Boa Vista do Buricá, local onde está localizada a empresa, e da cidade de Horizontina, devido a parte da pesquisa ser realizada a estudantes e professores da FAHOR - Faculdade Horizontina. Dos quatro municípios que registraram o maior número de respostas, 62% dos entrevistados não possuem o produto. Também participaram pessoas de outras regiões e estados que a empresa ainda não atua, mas futuramente possa comercializar seu produto, como cidades da região das Missões e de Santa Catarina.

Utilizando informações do gráfico 1, que apresenta a opinião dos entrevistados sobre o produto, com o gráfico 10, que contém as cidades registradas na pesquisa, pode-se observar os seguintes resultados obtidos no quadro 10 a seguir:

Quadro 10: Relação entre cidades e entrevistados

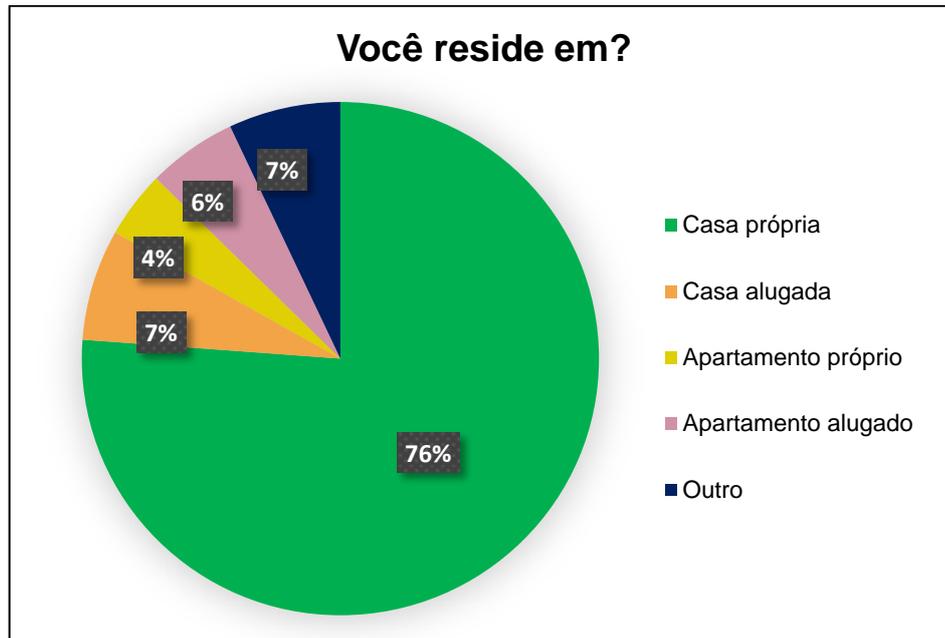
	<b>Não tenho churrasqueira em alvenaria</b>	<b>Tenho em casa</b>	<b>Gostaria muito de ter, mas não priorizo este investimento</b>	<b>Acho interessante e compraria, pois, ainda não tenho</b>	<b>Não me interessa, pois prefiro o método tradicional</b>
<b>Boa Vista do Buricá</b>	3%	47%	6%	38%	6%
<b>Horizontina</b>	0%	22%	33%	33%	12%
<b>Nova Candelária</b>	0%	56%	11%	33%	0%
<b>Três de Maio</b>	0%	0%	29%	71%	0%
<b>Humaitá</b>	0%	33%	33%	34%	0%
<b>Cidades restantes</b>	0%	9%	27%	37%	27%

Fonte: Elaborada pelo autor.

O quadro 10 apresenta a relação da opinião dos entrevistados sobre as churrasqueiras giratórias, com as cidades registradas na pesquisa. O município com maior participação na pesquisa, como já foi apresentado, foi Boa Vista do Buricá, em que 47% dos entrevistados tem em casa o produto, contra 38% dos entrevistados que acham interessante e comprariam o produto, pois ainda não o têm. O mesmo aconteceu com o município de Nova Candelária, que registrou mais pessoas que possuem o produto, contra aqueles que ainda não compraram. Para a cidade de Horizontina, as respostas variaram bastante, demonstrando a diferença de opiniões, assim como no município de Humaitá. Pode-se notar que nenhum dos entrevistados de Três de Maio possuiu o produto, sendo um mercado potencial para a empresa explorar e comercializar seus produtos. No restante das cidades registradas, 37% das dos entrevistados que acham interessante e comprariam o produto, são dos municípios de São Miguel das Missões, Santo Ângelo, Chapecó e Santo Augusto.

O tipo de residência, própria ou alugada, é um dos fatores que influenciam na compra de churrasqueiras giratórias. Dessa forma, o gráfico 11 a seguir demonstra o tipo de residência dos participantes da pesquisa.

Gráfico 11: Tipo de residência

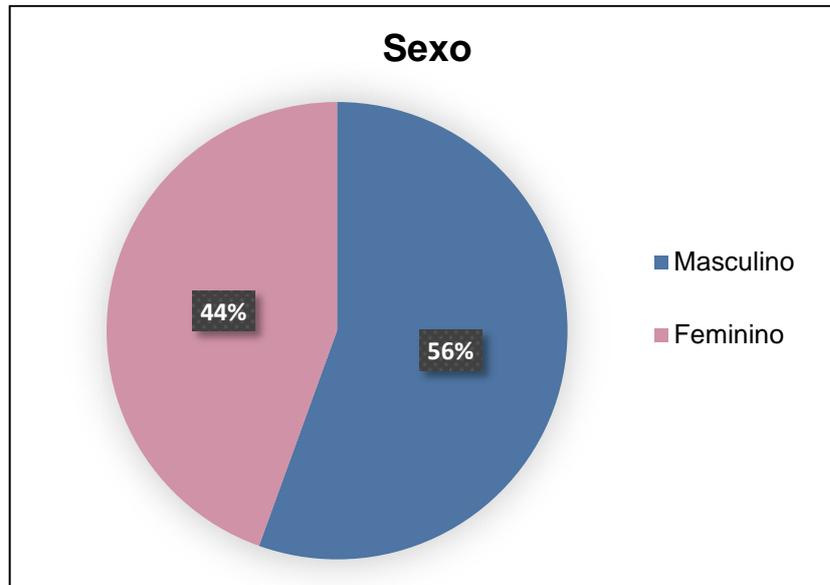


Fonte: Elaborada pelo autor.

A maioria dos entrevistados, 76%, residem em casa própria, 7% em casas alugadas, 6% em apartamentos alugados, 7% em outros tipos de residência, e 4% moram em apartamento próprio. O resultado para este item já era esperado, pois buscou-se aplicar a pesquisa preferencialmente aos entrevistados que possuem residência própria, pelo fato de possivelmente demonstrarem mais interesse sobre o produto, e também, são esses que possuem o produto e podem apresentar sua opinião sobre o funcionamento e possíveis melhorias. Por ser um produto fabricado conforme dimensões da churrasqueira em alvenaria, muitas pessoas que moram em residências alugadas deixam de comprar com receio desta não servir em uma possível troca de casa. Fator que pode ser analisado na pesquisa, pois todos os entrevistados que residem em casas e apartamentos alugados, nenhum possui o produto.

Também foi perguntado o sexo dos entrevistados que participaram da pesquisa, para saber também a opinião das mulheres, mesmo sendo o preparo do churrasco de maior interesse aos homens. O gráfico 12 a seguir demonstra o resultado obtido.

Gráfico 12: Sexo dos entrevistados



Fonte: Elaborada pelo autor.

Como esperado, a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, 56%, pelo fato de serem os principais responsáveis pelo preparo do churrasco. No entanto, a opinião das mulheres também foi considerada por conta do design e até pelo fato de muitas vezes serem designadas a limpeza do produto.

Cruzando informações obtidas no gráfico 1, com o gráfico 12 referente ao sexo dos entrevistados, pode-se notar as seguintes respostas obtidas conforme quadro 11 abaixo.

Quadro 11: Relação entre o produto e sexo dos entrevistados

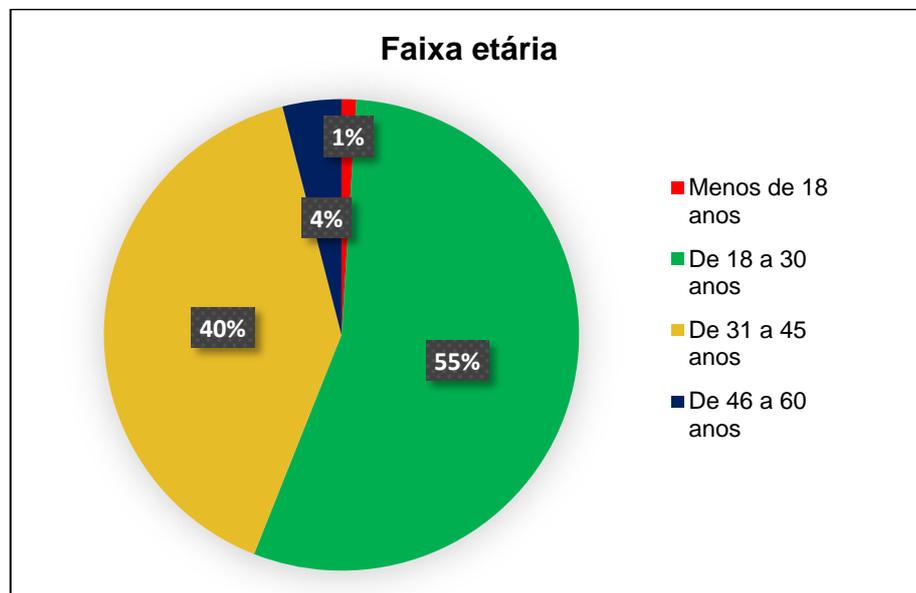
	Não tenho churrasqueira em alvenaria	Tenho em casa	Gostaria muito de ter, mas não priorizo este investimento	Acho interessante e compraria, pois, ainda não tenho	Não me interessa, pois prefiro o método tradicional	Total
<b>Sexo Masculino</b>	0%	18%	8,5%	20%	9%	55,5%
<b>Sexo Feminino</b>	1%	15%	8,5%	20%	0%	44,5%
<b>Total</b>	1%	33%	17%	40%	9%	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

O quadro anterior demonstra a porcentagem de cada opinião em relação ao sexo dos entrevistados, sendo que o valor expresso está relacionado ao número total de respostas. Dos 33% dos entrevistados que têm churrasqueiras giratórias, 18% são do sexo masculino, e 15% do sexo feminino. Para os 17% que gostariam de ter o produto, mas não priorizam dinheiro para isto, 8,5 % são homens, e o restante 8,5%, mulheres. Os 40% que acham interessante o produto e comprariam, pois, ainda não têm, 20% são do sexo masculino, e 20% do sexo feminino. Para os dois últimos itens apresentados, o número de respostas foi igual entre os dois sexos, demonstrando que a empresa não deve priorizar nenhum sexo no momento de comercializar seus produtos. No entanto, os 9% registrados aos que não se interessam e preferem o método tradicional, todos são do sexo masculino. Pode-se destacar também que, os 1% que não apresenta churrasqueiras em alvenaria, é do sexo feminino.

Por fim, procurou-se identificar também a faixa etária dos entrevistados que participaram da pesquisa, conforme apresentado no gráfico 13 a seguir:

Gráfico 13: Faixa etária



Fonte: Elaborada pelo autor.

O maior número de respostas, 55%, foi de pessoas que estão na faixa etária de 18 a 30 anos, 40% estão entre 31 e 45 anos, 4% entre 46 a 60 anos e 1% com menos de 18 anos. A pesquisa foi principalmente direcionada aos mais jovens, pelo fato de muitos não terem o produto e virem a comprar no futuro.

As respostas de cada faixa etária sobre a opinião do produto, podem ser analisadas no quadro 12 abaixo, em que os números em cada quadrado referem-se à quantidade de entrevistados para cada resposta.

Quadro 12: Relação entre o produto e faixa etária

	<b>Não tenho churrasqueira em alvenaria</b>	<b>Tenho em casa</b>	<b>Gostaria muito de ter, mas não priorizo este investimento</b>	<b>Acho interessante e compraria, pois, ainda não tenho</b>	<b>Não me interessa, pois prefiro o método tradicional</b>
<b>Menos de 18 anos</b>	0%	0%	0%	4%	0%
<b>De 18 a 30 anos</b>	0%	58%	50%	64%	17%
<b>De 31 a 45 anos</b>	100%	42%	42%	28%	66%
<b>De 46 a 60 anos</b>	0%	0%	8%	4%	17%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme o quadro apresentado, 64% dos entrevistados que acham interessante e comprariam o produto, pois ainda não tem, estavam na faixa de 18 a 30 anos, 28% estavam entre 31 a 45 anos, 4% estavam com menos de 18 anos, e outros 4% entre 46 a 60 anos. Isso demonstra que há um grande número de jovens que não tem o produto e se interessa em comprar no futuro, pelo fato de ser uma faixa etária em que muitas pessoas se casam e constroem sua própria residência. Porém, foi registrado um número expressivo de 58% de entrevistados que possuíam churrasqueiras giratórias e estavam na faixa etária de 18 a 30 anos. Para os que estavam entre 31 a 45 anos, 42% dos entrevistados possuem em casa o produto. Para os entrevistados que não priorizam dinheiro para isso, 50% estavam na faixa etária de 18 e 30 anos, 42% estavam entre 31 a 45 anos, e 8% estavam entre 46 a 60 anos. Para os que não se interessam e preferem o método tradicional, 17% estava na faixa etária de 18 a 30 anos, 66% entre 31 a 45 anos, e 17% estavam entre 46 a 60 anos. Por fim, 100% dos entrevistados que estavam na faixa etária de 31 a 45 anos, não tem churrasqueira em alvenaria. O restante dos quadrados que apresentam 0%, deve-se ao fato de não ter registrado resposta a estes itens.

### 4.3 Matriz Swot

Na identificação dos pontos fortes e fragilidades internas da empresa e suas oportunidades e ameaças externas, elaborou-se a análise swot, conforme detalhado no quadro 13 mais abaixo. Para Hill (2013), o propósito central dessa análise é identificar as estratégias que vão criar um modelo de negócios específico para uma empresa, que melhor se alinhe, se adapte ou se compatibilize com seus recursos e capacidades, com objetivo de atender as demandas do ambiente em que ela opera.

Dessa maneira, levando em consideração a visita na empresa, observação dos processos e produtos, e entrevista com o empresário, identificou-se diversos pontos que destacam a empresa, oportunidades que podem ser exploradas para desenvolvimento de mercado, fragilidades que precisam ser corrigidas para tornar o empreendimento referência regional, além de fatores que ameaçam o desenvolvimento do negócio. No quadro 13 a seguir, está detalhado esses pontos identificados.

Quadro 13: Análise swot na empresa

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<p>Experiência no ramo de atuação</p> <p>Bom atendimento aos clientes</p> <p>Qualidade do serviço e produto</p> <p>Entrega do produto na casa do cliente</p> <p>Produto com as dimensões que o cliente deseja</p> <p>Boa aceitação do produto no mercado</p>	<p>Falta de planejamento estratégico</p> <p>Espaço físico pequeno</p> <p>Falta de marketing</p> <p>Localização</p> <p>Falta de representante comercial fixo</p> <p>Falta de plano de manutenção</p> <p>Poucos funcionários</p> <p>Tecnologia</p> <p>Possui um apenas um modelo de churrasqueiras giratórias</p> <p>Controle de dados</p>

	Oportunidades	Ameaças
<b>Ambiente Externo</b>	<p>Varejo de equipamentos disposto a receber fornecedores novos</p> <p>Prospect do setor, está disposto a procurar novos produtos</p> <p>Há uma gama de clientes não atendidos por nenhum concorrente</p> <p>Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas</p>	<p>Crise econômica</p> <p>Grande número de concorrentes</p> <p>Maior evolução e desenvolvimento dos concorrentes</p> <p>Concorrentes com clientes fidelizados</p> <p>Crescimento do <i>e-commerce</i></p> <p>Produtos substitutos</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os pontos fortes identificados na empresa demonstram que ela apresenta experiência em seu ramo de atuação, com serviços e produtos de qualidade, produzindo conforme necessidade do cliente, utilizando matéria-prima de qualidade que garante durabilidade e resistência. Aliado a isto, está o bom atendimento prestado, em que o fabricante se desloca até a residência do cliente para fazer as medições das dimensões da churrasqueira e, para entrega e instalação do produto. Outro fator positivo é a boa aceitação das churrasqueiras giratórias no mercado, devido a sua praticidade e uniformidade do assado.

No entanto, quando analisou-se as fraquezas, verificou-se que a empresa não apresenta um planejamento estratégico, ou seja, a maioria das decisões são tomadas sem as devidas análises, além de não possuir uma definição da visão, missão e seus valores, mostrando que hoje ela trabalha sem ter um “norte” para seguir, e que não tem planos para médio e longo prazos, escritos e estruturados. O espaço físico da empresa apresenta limitações, em relação a uma possível expansão, mesmo apresentando uma estrutura recentemente construída. Como a empresa não apresenta conta em redes sociais, nem site para vender seus produtos, seu marketing está sendo pouco praticado, deixando de fortalecer a marca e conquistar novos mercados. Sua localização passa a ser um ponto fraco devido a empresa estar localizada no interior do município de Boa Vista do Buricá. A falta de um representante comercial fixo faz com que a empresa deixe de fabricar no

momento em que surge a necessidade do proprietário sair para vender, devido a empresa não possuir funcionários. Além disso, foi constatado que a empresa não apresenta nenhum plano de manutenção para as máquinas, ficando sujeita a perdas e atrasos na produção. Outra fragilidade da empresa é por apresentar apenas um único modelo de churrasqueiras giratórias, diferentemente de seus concorrentes, que produzem diferentes tipos do produto aliados a vários ambientes. Por último, foi constatado que a fábrica não apresenta um controle de dados eficaz, como por exemplo, cadastro com informações de clientes.

Como oportunidades identificadas, podemos destacar o varejo de equipamentos que está disposto a receber fornecedores novos, ou seja, a empresa pode procurar fechar parceria com redes de lojas, situadas em outras cidades e que apresentam interesse de vender o produto. Como apresentado em pesquisa no item 4.2.3 deste estudo, o mercado regional apresenta um grande número de pessoas que não apresentam o produto, sendo uma oportunidade da empresa conseguir conquistar novos clientes e explorar novos mercados, principalmente nas zonas rurais dos municípios vizinhos, em que há uma gama de clientes não atendidos por nenhum concorrente. Além disso, outro fator é o aumento do poder de compra das classes menos favorecidas, devido as facilidades de condições de pagamento.

Por fim, as ameaças identificadas estão relacionadas a crise econômica em que o país está passando, em que as pessoas deixam de investir em produtos sem necessidade de uso e passam a priorizar seu dinheiro para outros fins. Outro fator é o grande número de concorrentes que a empresa apresenta, conforme detalhado nos itens 4.2.1 e 4.2.2 deste estudo, em que apresentam uma variedade de produtos adequados a diferentes tipos de ambientes., dessa maneira, conquistando novos clientes e fidelizando os existentes. O crescimento do *e-commerce*<sup>4</sup> também é um dos fatores que ameaçam a empresa, pelo fato da facilidade das pessoas adquirirem seu produto sem sair de casa, escolhendo o modelo de sua preferência. Por último, a empresa pode sofrer ameaça dos produtos que podem substituir o produto, como as churrasqueiras elétricas e a gás, que podem ser realocadas a qualquer ambiente.

---

<sup>4</sup> *E-commerce* é uma modalidade de comércio que realiza suas transações financeiras por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores e celulares.

#### 4.4. PROPOSTAS DE REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Os referenciais estratégicos determinam as principais características da empresa, definindo o negócio, visão, missão e os valores da organização. Neste estudo, eles foram definidos conforme análise da entrevista aplicada ao proprietário, além de sugestões descritas pelo mesmo, e observação das características dos processos e produtos.

##### 4.4.1. Definição do Negócio

A definição do negócio resultou da entrevista com o proprietário, em conjunto com as reuniões realizadas com o empreendedor, auxílio do orientador e referencial teórico disponível, ficando da seguinte maneira:

*“Gerar conveniência para os apreciadores de assados. ”*

##### 4.4.2. Missão

A missão da empresa foi estruturada através do mesmo critério utilizado anteriormente, com o objetivo de descrever a razão de ser da empresa, ficando definida da seguinte forma:

*“Proporcionar conveniência para os apreciadores de assados na região sul com produtos de alta qualidade e durabilidade. ”*

##### 4.4.3. Visão

Para definição da visão, que representa as expectativas da organização frente ao futuro, utilizou-se como base os conceitos vistos anteriormente no embasamento teórico, além dos mesmos procedimentos utilizados nos itens anteriores, sendo descrita da seguinte forma:

*“Ser referência na região sul, na fabricação de produtos que facilitem o convívio em torno do churrasco. ”*

##### 4.4.4. Valores

Os valores representam os princípios e crenças que fornecem orientação para o processo de decisão em relação ao comportamento da empresa na sociedade, sendo fundamental que estes valores sejam transmitidos e reforçados no dia a dia.

Para sua definição, também se levou em conta a entrevista com o proprietário, reuniões, auxílio do orientador e observação dos processos e serviços prestados.

Dessa forma, os valores identificados e praticados na empresa, podem ser descritos da seguinte maneira:

- *Qualidade: oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam às exigências dos clientes, estabelecendo relações de confiança e credibilidade.*
- *Praticidade: Proporcionar comodidade, em que os assadores possam estar mais livres para curtir a presença dos amigos, com mais conforto e praticidade.*
- *Satisfação: Ser um multiplicador de alegria e satisfação, em que o cliente possa ser privilegiado por fazer o melhor churrasco.*

#### 4.5. PROPOSTA PARA O *BALANCED SCORECARD*

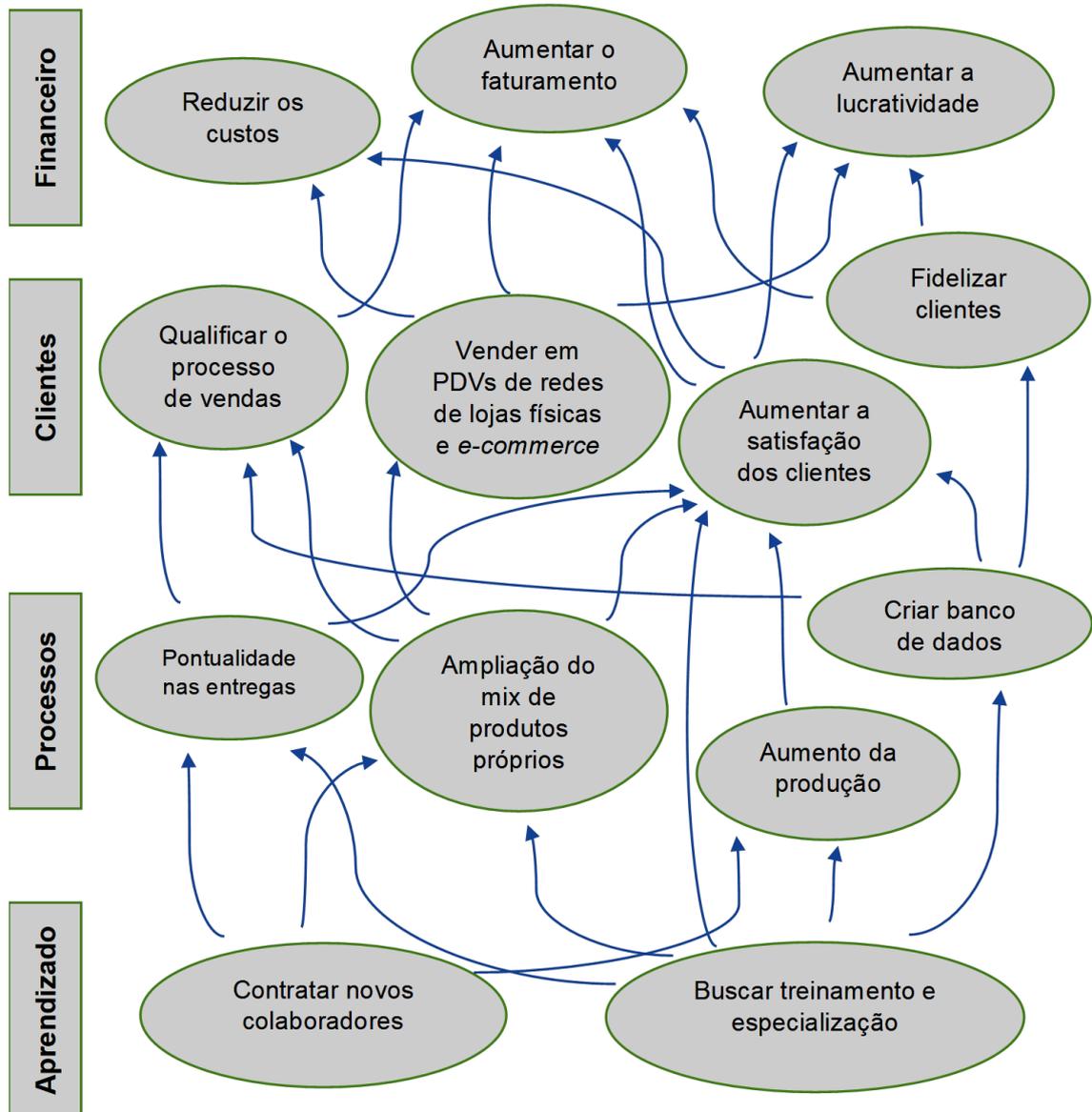
Com o objetivo de alcançar a metas da empresa, foi elaborado um *balanced scorecard*, onde primeiramente foi desenhado o mapa estratégico, definindo e interligando os objetivos da empresa dentro das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem. Após isso, foi elaborado um painel dispendo os objetivos, indicadores e metas definidas na empresa. Ao final, criou-se um plano de ação, que terá como base o modelo 5w2h, fundamental para planejar as ações a serem executadas.

##### 4.5.1 Mapa estratégico

De acordo com Pagano (2013), o mapa estratégico é formado por objetivos estratégicos alinhados a perspectivas de desempenho, que descreve o caminho estratégico a ser percorrido pela organização.

Desse modo, a figura 4 traz os principais objetivos que a empresa precisa atender para alcançar suas expectativas futuras, como aumento de lucro e ganho de fatias de mercado.

Figura 4: Mapa estratégico



Fonte: Elaborada pelo autor.

No mapa estratégico as flechas indicam a relação dos objetivos da empresa em termos financeiros, os relacionados aos clientes, aos processos e às pessoas, abrangendo e interligando todas as áreas da empresa, em busca dos objetivos estipulados. O mapa foi elaborado através de uma análise do ambiente externo e interno, os objetivos estão relacionados com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apresentadas na matriz swot.

A partir da perspectiva dos resultados, foi possível determinar quais são os principais objetivos definidos para a organização quanto ao retorno dos investimentos realizados nas demais perspectivas. O aumento da lucratividade está

relacionado com a redução de custos variáveis da produção das churrasqueiras giratórias, em conjunto da pesquisa de novos fornecedores, essencial para conseguir insumos com preços reduzidos dos atuais adquiridos pela empresa, e aumentar o valor percebido pelo produto, convencendo os consumidores a comprar as churrasqueiras por um valor acima de mercado, compensando em qualidade e durabilidade. A redução de custos procura renegociar com fornecedores existentes a diminuição dos preços de matéria-prima, melhorar a qualidade dos processos evitando retrabalhos, custos com frete e logística para evitar viagens desnecessárias e estabelecer custos dos produtos e serviços para controle detalhado dos custos de produção. Além disso, aumentar o faturamento está relacionado em readequar os preços de venda, ampliar o mix de produtos e serviços, aumentar a capacidade produtiva e de vendas.

Para a perspectiva do cliente, foram estabelecidos objetivos como qualificar o processo de vendas, relacionado a aperfeiçoar o modelo existente, com funções adicionais, participação de feiras e eventos, vendas no *e-commerce*, e investir em publicidade. Também, aumentar a satisfação dos clientes, coletando propostas de melhoria por meio de pesquisas, fidelização de clientes criando um plano de marketing, pouco praticado pela empresa e vender em PDVs de redes de lojas físicas e *e-commerce*, para conquistar novos clientes e desenvolver a imagem da empresa.

Em relação a perspectiva dos processos, o primeiro objetivo criado foi a pontualidade nas entregas, criando uma logística adequada, controlando estoques para evitar atrasos e organizando o ambiente para evitar retrabalhos. Outro objetivo é o aumento da produção, organizando os processos, melhorando o ambiente de trabalho, incentivar colaboradores, e implantar a cultura da empresa, respeitando a missão, visão e valores estabelecidos neste estudo. A ampliação do mix de produtos próprios foi um objetivo estabelecido com intuito de fabricar novos modelos de churrasqueiras e oportunidades de desenvolver novos mercados. Por fim, o objetivo de criar um banco de dados com aquisição de um ERP (*Enterprise Resource Planning*<sup>5</sup>), para cadastro de clientes, segurança de dados, auxílio na tomada de decisão e balanço semanal.

---

<sup>5</sup> É um software que melhora a gestão das empresas, automatizando os processos e integrando as atividades de vendas, finanças, contabilidade, fiscal, estoque, compras, recursos humanos, produção e logística.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o objetivo inicialmente proposto é a contratação de novos colaboradores, principalmente um vendedor (representante comercial), um empregado para o setor financeiro, para controle de caixa e geração de boletos, e um soldador para auxílio na produção, em caso de aumento da capacidade produtiva. Outro objetivo fundamental é a busca de treinamento e especialização, para melhorar ainda mais a qualidade dos serviços e produtos produzidos, e o atendimento aos clientes.

#### 4.5.2. Painel de controle

Após a elaboração do mapa estratégico na empresa, é possível definir os indicadores e metas para cada objetivo em um painel de controle, além de iniciativas que serão fundamentais para obtenção do resultado esperado, conforme quadro 14, com base nas quatro perspectivas do balanced scorecard: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento.

Quadro 14: Painel de controle

<b>FINANCEIRA</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Iniciativa</b>
Aumentar a lucratividade	Faturamento total – custos e despesas	Aumento de 15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir os custos variáveis</li> <li>- Pesquisar novos fornecedores</li> <li>- Aumentar o valor percebido pelo produto</li> </ul>
Reduzir custos	% de redução mensal dos custos fixos e variáveis	Reduzir em 5% os custos fixos e 20% dos custos variáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear e registrar custos de compra</li> <li>- Mapear e registrar custos fixos (luz, água, telefone)</li> <li>- Elaborar o custo de todos os produtos e serviços exercidos na empresa</li> <li>- Renegociar com fornecedores existentes</li> <li>- Reduzir custos de logística e frete</li> <li>- Melhorar qualidade nos processos de fabricação</li> </ul>

Aumentar o faturamento	Faturamento total	R\$ 648.000,00/ano em 3 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Readequar os preços de venda</li> <li>- Ampliar o mix de produtos e serviços</li> <li>- Aumentar a capacidade produtiva</li> <li>- Aumentar a capacidade de vendas</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Iniciativa</b>
Qualificar o processo de vendas	% de aumento de vendas	300% em 3 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aperfeiçoar modelo de churrasqueira existente</li> <li>- Estruturar setor de vendas</li> <li>- Participar de feiras e eventos</li> <li>- Explorar vendas no <i>e-commerce</i></li> <li>- Direcionar vendas em cidades com poucos concorrentes</li> <li>- Investir em publicidade</li> </ul>
Aumentar a satisfação dos clientes	% de satisfação - pesquisa	98% em 3 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coletar as necessidades dos clientes e do mercado</li> <li>- Pesquisa de satisfação</li> <li>- Realizar melhorias propostas na pesquisa de satisfação</li> <li>- Estruturar loja para expor os produtos</li> <li>- Investir em praticidade</li> </ul>
Fidelizar clientes	% de clientes fidelizados	90% em 2 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar plano de fidelização</li> <li>- Criar um site para a empresa</li> <li>- Criar conta em redes sociais</li> <li>- Criar promoções, distribuir brindes</li> <li>- Pós-venda</li> <li>- Atendimento diferenciado</li> <li>- Criar um <i>namimg</i> mais atrativo</li> </ul>
Vender em PDVs <sup>6</sup> de redes de lojas físicas e <i>e-commerce</i>	Número de pontos de vendas	4 em 2 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vender os produtos para redes de lojas</li> <li>- Trocar serviços e conhecimentos</li> <li>- Fechar negócio com empreiteiras</li> <li>- Estruturar vendas em <i>marketplace</i></li> </ul>

<sup>6</sup> PDV: abreviação de ponto de venda.

<b>PROCESSOS</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Iniciativa</b>
Pontualidade nas entregas	% de entregas no prazo	90% das entregas bem-sucedidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir uma logística adequada</li> <li>- Garantir matéria-prima em estoque</li> <li>- Combater o que compromete a produtividade               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rastrear produtos</li> <li>- Estruturar um plano de manutenção</li> </ul> </li> <li>- Controlar a demanda de produtos</li> </ul>
Aumento da produção	% aumento capacidade produtiva	300% em 3 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar processos</li> <li>- Melhorar o ambiente de trabalho</li> <li>- Implantar cultura da empresa</li> <li>- Estudar viabilidade de adquirir máquina de corte</li> <li>- Identificar responsabilidades, tarefas e funções</li> <li>- Incentivar colaboradores</li> </ul>
Ampliação do mix de produtos próprios	Número de novos produtos e serviços desenvolvidos	5/ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudar mercado para verificar oportunidades de desenvolver novos produtos</li> <li>- Produzir novos modelos de churrasqueiras</li> <li>- Produzir produtos complementares</li> <li>- Investir em tecnologia</li> </ul>
Criar banco de dados	% de clientes e dados cadastrados	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir ERP</li> <li>- Cadastrar clientes</li> <li>- Realizar balanço semanal</li> </ul>
<b>APRENDIZAGEM</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Iniciativa</b>
Contratar novos colaboradores	Número de colaboradores a cada aumento de 100% da capacidade produtiva	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar soldador</li> <li>- Contratar financeiro</li> <li>- Contratar representante comercial fixo</li> </ul>

Buscar treinamento e especialização	Número de horas treinamentos/ano	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar de curso para desenvolver novos produtos</li> <li>- Melhorar a qualidade dos produtos desenvolvidos</li> <li>- Desenvolver habilidades de marketing, negociação, dicção, criatividade e afins</li> </ul>
-------------------------------------	----------------------------------	----	--

Fonte: Elaborado a partir de empresa pesquisada.

Os objetivos propostos no quadro 14 foram coletados no mapa estratégico, disposto no item 4.5.1 deste estudo. Os indicadores e metas para cada objetivo, foram pensados levando em consideração os próximos 3 anos, com base nos pontos identificados na matriz swot, na entrevista do proprietário que mostrou as perspectivas para o futuro, na análise da concorrência que analisou o posicionamento da empresa frente a seus rivais e nos referenciais estratégicos propostos para o empreendimento.

Destaca-se que, a elaboração do painel dos indicadores de desempenho será fundamental para a empresa gerenciar seus objetivos, garantir segurança e confiabilidade para a tomada de decisões estratégicas.

#### 4.5.3 Plano de ação/ 5w2h

A etapa final de todo o planejamento refere-se ao plano de ação, em que se utiliza o método 5w2h, baseado nas metas a serem alcançadas, definindo os objetivos, como pode ser observado no Apêndice C deste estudo.

No total, são 60 ações propostas para um prazo de 3 anos, relacionados aos objetivos descritos no mapa estratégico deste estudo, com datas estipuladas conforme demanda da empresa, sem necessidade de seguir à risca a ordem de todas propostas.

Dessa maneira, pode-se concluir os resultados deste estudo ressaltando a necessidade de profissionalizar a empresa, exigindo mudanças rápidas antes que ela perca a oportunidade de atingir patamares mais altos em relação aos alcançados até agora, evitando sobrecarga de algumas áreas e dificuldade de administração. Para isso, é preciso que os futuros funcionários atuem de forma colaborativa, aplicando as ações propostas neste estudo em conjunto com o proprietário, dispostos a transformar a realidade atual da empresa.

## CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores, pois um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Neste contexto, surgiu a oportunidade de propor um planejamento estratégico a empresa Pedro Stroher Churrasqueiras, pelo fato de que ela trabalhava sem ter um “norte” para seguir, e não tinha planos para médio e longo prazos, escritos e estruturados. Também, pelo grande número de concorrentes na região e pela oportunidade de profissionalizar a empresa evitando sobrecarga de algumas áreas e dificuldade de administração. Com isso, o estudo permitiu observar a situação atual da empresa, buscando atender suas necessidades atuais, direcionando suas estratégias em busca das metas estipuladas através de uma análise do ambiente externo e interno, referenciais estratégicos e indicadores de desempenho.

O presente trabalho atingiu o objetivo geral, que era “Propor o planejamento estratégico para a fábrica de churrasqueiras giratórias de Boa Vista do Buricá/RS”, em que está disposto no capítulo 4, todo o resultado do estudo, correspondendo as etapas realizadas para alcançar o objetivo geral esperado.

O primeiro objetivo específico do trabalho foi “Analisar a empresa alvo de estudo e seu ambiente para entender e identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e fraquezas”, foi atendido no item 4.3, na qual foi elaborada a matriz swot, fundamental para entender seu mercado e aprofundar o conhecimento sobre seu negócio.

O segundo objetivo específico do trabalho foi “Propor referenciais estratégicos para o desenvolvimento do mercado da empresa Pedro Stroher Churrasqueiras”, sendo atendido e observado nos itens 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3, e 4.4.4 deste estudo, correspondendo aos elementos fundamentais que dão base ao planejamento estratégico, como a definição do negócio, missão da empresa, visão do futuro e valores organizacionais.

O terceiro objetivo específico foi “Elaborar o mapa estratégico e o painel de controle com objetivos e metas para os próximos 3 anos”, foi atendido, na qual está

caracterizado nos itens 4.5.1 e 4.5.2, sendo importante para empresa monitorar o cumprimento da estratégia através de objetivos, indicadores e metas estabelecidas.

O quarto e último objetivo específico buscou “Construir um conjunto de propostas que possam ser aplicadas para desenvolver a empresa Pedro Stroher Churrasqueiras”, sendo atendido através da elaboração de um plano de ação, descrito no item 4.5.3 e no Apêndice C deste estudo, em que constam as propostas desenvolvidas com base nos objetivos estabelecidos para a empresa.

O problema da pesquisa “Que propostas podem ser apresentadas para a empresa Pedro Stroher Churrasqueiras desenvolver-se em seu mercado nos próximos 3 anos? ” foi solucionado, pois as respostas deste problema estão nas ações propostas no Apêndice C, elaborado com base nos resultados apresentados em todo o capítulo 4 deste estudo.

Pode-se destacar que este trabalho limita-se a uma proposição de um planejamento estratégico, não sendo objeto de estudo a sua implementação, devido em se tratar de propostas de médio prazo.

Como oportunidades para próximos trabalhos de conclusão nesta empresa, está a aplicação e acompanhamento do planejamento estratégico, seguindo os planos de ação desenvolvidos e comparando sua evolução na execução deste estudo em relação ao seu negócio atual. Como as ações propostas têm início programado para janeiro de 2019, pode ser acompanhada a implantação do plano estratégico, analisando seus resultados e sua efetividade como um todo.

O presente trabalho de conclusão de curso obteve êxito em sua elaboração, pois atendeu todos os objetivos. Sua realização foi de grande importância devido ao conhecimento adquirido durante sua elaboração e aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção, proporcionando um crescimento pessoal e profissional, além de beneficiar a empresa de um familiar, a definir estratégias que auxiliem no progresso da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela.

Portanto, a partir de agora, a empresa tem a oportunidade de colocar em prática todo o plano discutido, pensado e desenvolvido, sendo dever do acadêmico prestar suporte durante a implementação do estudo. Acredita-se que, monitorando os objetivos e seguindo as ações propostas a empresa atingirá suas metas dentro do período estabelecido.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da Qualidade na Administração Pública: Histórico, PBQP, Conceitos, Indicadores, Estratégia, Implantação e Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2015.
- BERTOLDI, João. **O painel estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico**. 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1608/000353097.pdf?sequence=1>>. Acesso: 17 abr. 2018.
- BRASIL. Tribunal De Contas Da União. **Planejamento e gestão**. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/planejamento-e-gestao/referencial-estrategico/>>. Acesso: 15 abr. 2018.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDES, Bruno Rocha, BERTON, Luiz. **Administração estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho - 2ª Edição**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GAMBLE, John E., THOMPSON JR., Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica**, 2nd edição. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso - fundamentação científica - subsídios para coleta e análise de dados - como redigir o relatório**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HARRISON, Jeffrey S., HOSKISSON, Robert E., HITT Michael A., IRELAND, R. Duane. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2012.

HILL, Charles L. **O essencial da administração estratégica - 1ª edição**. São Paulo: Saraiva, 2013.

IRELAND, R. D., HOSKISSON, Robert, HITT, Michael. **Administração Estratégica**. Tradução da 10ª edição norte-americana, 3 ed. edição. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2014.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 22ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – 12º edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. 15º edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2016.

LOBATO, David Menezes. et al. **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.

LOBATO, David Menezes. et al. **Gestão estratégica**. - 1 ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARCONDES, José Sérgio. **5W2H ferramenta da qualidade: Conceito. O que é? Como fazer?** 2016. Disponível em: <<https://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/5w-e-2h-ferramenta-da-qualidade-conceito/>>. Acesso: 02 abr. 2018.

MARCONI, Marina Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, José Roberto. **O Que é a Metodologia 5W2H?** 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-a-metodologia-5w2h/>>. Acesso: 02 abr. 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Roberto Antônio, MELLO, Carlos Pereira, TURRIONI, Joao Batista. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar.** 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

PAGANO, Robin. **Monitorando os resultados estratégicos: o painel de controle.** 2013. Disponível em: <<http://blog.intelligentia.com.br/monitorando-os-resultados-estrategicos-o-painel-de-controle/>>. Acesso: 10 abr. 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes, NEIS, Dyogo. **Planejamento Estratégico: A Contribuição da Estrutura Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia (V. 4).** São Paulo: Atlas, 2015.

PERIARD, Gustavo. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado?** 2009. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso: 02 abr. 2018.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da Iniciação Científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda. 2010.

PIMENTA, João. **As cinco principais dificuldades do setor metal mecânico.** 2016. Disponível em: <<https://www.nomus.com.br/blog-industrial/2016/04/principais-dificuldades-de-gestao-setor-metal-mecanico/>>. Acesso: 14 abr. 2018.

REZ, Rafael. **Conheça o 5W2H: uma poderosa ferramenta de gestão.** 2014. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/marketing/conheca-o-5w2h-uma-poderosa-ferramenta-de-gestao/>>. Acesso: 03 abr. 2018.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico.** 3. ed. Porto alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SEBRAE. **Gestão da Micro e Pequena Empresa.** São Paulo: [s.n.], 2008.

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichamn e Affonso Editores, 2004.

SILVEIRA JUNIOR. Aldery. VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional** - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON JR, Arthur A., STRICKLAND II, A. J., GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15th edição. Porto Alegre: AMGH, 2011.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015.

## APÊNDICE A

### **Roteiro de entrevista com o proprietário da fábrica de churrasqueiras Pedro Stroher**

- 1) Qual o seu sonho para a empresa daqui 5 anos?
- 2) Como o mercado poderia contribuir com o seu sonho de empresa?
- 3) Quais os principais processos que deveriam melhorar na empresa para chegar onde você sonha?
- 4) O que poderia ser feito para melhorar esses processos?
- 5) Você imagina desenvolver algum produto novo?
- 6) Como você analisa a posição da empresa no mercado?
- 7) Como você analisa seus concorrentes?
- 8) O que é realizado para tornar a marca conhecida?
- 9) Onde estão localizados seus clientes?
- 10) Qual o perfil dos clientes?
- 11) Qual o diferencial de seu produto?
- 12) Qual a capacidade de produção da empresa?

## APÊNDICE B

**Pesquisa para possíveis clientes:**

***Você está convidado a responder este questionário de uma pesquisa de sobre Churrasqueiras Giratórias, para Trabalho Final de Curso de Engenharia de Produção. As respostas serão consideradas estatisticamente, portanto tratadas de forma anônima. Não existem respostas certas ou erradas. Por isso, solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.***

***Sua participação é muito importante!***



Imagem ilustrativa

**a) Qual sua opinião sobre Churrasqueiras Giratórias para uso doméstico?**

- Não tenho churrasqueira em alvenaria
- Tenho em casa
- Gostaria muito de ter, mas não priorizo este investimento
- Acho interessante e compraria, pois, ainda não tenho
- Não me interessa, pois prefiro o método tradicional

**b) Qual ou quais dos seguintes aspectos do produto fariam você adquirir?**

- Simplicidade
- Facilidade de uso
- Material em inox
- Design
- Atrativo
- Praticidade
- Preço
- Condições de pagamento
- Nenhuma das anteriores
- Outro (Por favor, especifique):

**c) Se for o caso, por favor, diga-nos qual ou quais são as razões por que o produto não o atrai.**

- Não preciso dele

- Prefiro o método tradicional
- É complicado
- Não priorizo dinheiro para isso
- É inútil
- Preço
- Condições de pagamento
- Nenhuma das anteriores

**d) Onde você gostaria de poder adquirir este produto?**

- Loja especializada
- Grandes redes
- Internet
- Direto no espaço do fabricante
- Visita do fabricante
- Outro (Por favor, especifique):

**e) Através de que meio ou meios você gostaria de receber informação sobre este produto?**

- Anúncios em jornais ou revistas
- Correio comum
- Televisão
- Painéis publicitários
- Folhetos
- Rádio
- Internet
- Visita do vendedor ou fabricante
- Outro (Por favor, especifique):

**f) O que faria você recomendar este produto?**

**g) Você tem algum comentário ou sugestão sobre este produto?**

**h) Caso você conheça outro(s) fabricante(s) de Churrasqueiras Giratórias, cite(os):**

**i) Qual município você reside?**

**j) Você reside em?**

- Casa própria
- Casa alugada
- Apartamento próprio
- Apartamento alugado
- Outro

**k) Sexo**

- Masculino
- Feminino

**l) Faixa etária que se encontra?**

- Menos de 18 anos
- De 18 a 30 anos
- De 31 a 45 anos
- De 46 a 60 anos
- Mais de 60 anos

**A pesquisa foi concluída.**

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## APÊNDICE C

Objetivo: Aumentar a lucratividade		Indicador: Faturamento total – custos e despesas			Meta: Aumento de 15%	
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Reduzir os custos variáveis	Maior lucratividade sobre a venda do produto	Comprar em conjunto com empresas parceiras para barganhar preço no volume	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário ou financeiro	Abr/2019	Médio investimento
Pesquisar novos fornecedores	Matéria-prima mais barata	Pesquisas <i>on-line</i> ou indicações	Internet, empresas parceiras	Proprietário	Jun/2019	Baixo Investimento
Aumentar o valor percebido pelo produto	Para aumentar a disposição dos clientes em pagar mais	Convencendo os clientes a adquirir, demonstrando as qualidades do produto	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário ou financeiro	Nov/2019	Baixo Investimento

Objetivo: Reduzir custos		Indicador: % redução mensal CF e CV		Meta: Redução 5% CF e 20% CV		
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Mapear e registrar custos de compra	Readequar os preços de venda	Anotando os custos após cada compra	Cadernos, Excel ou ERP	Proprietário ou colaborador	Nov/2019	Baixo investimento
Mapear e registrar custos fixos (luz, água, telefone)	Controle de gastos, economia de energia	Anotar os custos e anexar as despesas finais, analisar o quanto é gasto com custos fixos	Cadernos, Excel ou ERP	Proprietário ou colaborador	Out/2019	Baixo investimento
Elaborar o custo de todos os produtos e serviços exercidos na empresa	Controle detalhado dos custos das atividades, afim de reduzir gastos desnecessários	Realizar após atividades de produção, anotar custos de matéria-prima, tempo de produção, recursos utilizados	Planilha do Excel, ERP	Contratar consultorias. Ex.: Tendências Consultorias Junior (FAHOR)	Jan/2020	Médio investimento
Renegociar com fornecedores existentes	Redução de preço da matéria-prima e aumento do prazo de pagamento	Agendar visita para discutir as formas de pagamento, além de comprar em grande quantidade	Diretamente com o fornecedor	Proprietário	Mar/2019	Baixo investimento
Reduzir custos de logística e frete	Reduzir custos de frete sobre o produto	Levar em consideração custos com frete ao comprar matéria-prima	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário ou financeiro	Mai/2019	Baixo investimento
Melhorar qualidade nos processos de fabricação	Evitar retrabalho nos processos produtivos	Mapear os processos, utilizar ferramentas de qualidade	Pedro Stroher Churrasqueiras	Consultoria	Mar/2020	Médio investimento

Objetivo: Aumentar o faturamento		Indicador: Faturamento total			Meta: R\$ 648.000,00/ano em 3 anos	
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Readequar os preços de venda	Analisar se o preço de venda está conforme	Custos envolvidos no processo, mais porcentagem de lucro sobre o produto	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário ou financeiro	Out/2019	Baixo investimento
Ampliar o mix de produtos e serviços	Conseguir vender mais, aumentar o faturamento	Produzir produtos complementares e realizar serviços de manutenção	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário ou colaboradores	Ago/2019	Médio investimento
Aumentar a capacidade produtiva	Conseguir produzir mais produtos no mês	Contratar novos colaboradores, como soldadores e representante comercial	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário ou colaboradores	Jan/2019	Médio investimento
Aumentar a capacidade de vendas	Aumentar o faturamento com o aumento de produtos vendidos	Participar de cursos sobre vendas ou palestras oferecidas na região	Pedro Stroher Churrasqueiras ou na residência dos clientes	Proprietário ou representante comercial	Maio/2020	Médio investimento

Objetivo: Qualificar o processo de vendas		Indicador: % de aumento de vendas		Meta: 300% em 3 anos		
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Aperfeiçoar modelo de churrasqueira existente	Garantir ainda mais a praticidade do produto, aspecto sugerido em pesquisa	Fabricar modelo com frente removível, mais leve, fácil remoção e realocação	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e colaboradores	Mar/2019	Baixo investimento
Estruturar setor de vendas	Aumentar as vendas e capacidade produtiva	Contratação de representante comercial fixo (vendedor)	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário	Jan/2019	Baixo investimento
Participar de feiras e eventos	Atrair clientes de outras regiões, tornar a marca conhecida expondo os produtos	Parceria com outras empresas, ou aluguel de estande próprio	Região noroeste do Rio Grande do Sul	Proprietário e colaboradores	Dez/2019 Feira municipal (FEICA)	Médio investimento
Explorar vendas no e-commerce	Comercializar para clientes de outras regiões, aumentar as vendas	Contratar empresa para criar área de comercialização de produtos em um site para a fábrica	Site da própria empresa na Internet	Empresa especializada	Fev/2020	Médio investimento
Direcionar vendas em cidades com poucos concorrentes	Conquistar novos mercados e clientes, aumentar as vendas	Vender em zonas rurais de municípios ainda não explorados pelos concorrentes	Cidades que constam na pesquisa de opinião, e municípios menores da região	Proprietário e colaboradores	Maio/2019	Baixo investimento
Investir em publicidade	Captação de clientes, tornar a marca reconhecida	Propaganda em rádios, criação de panfletos com imagens dos produtos	Rádios, panfletos, jornais	Proprietário com auxílio de profissional habilitado	Fev/2019	Médio investimento

Objetivo: Aumentar a satisfação dos clientes			Indicador: % de satisfação			Meta: 98% em 3 anos
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Coletar as necessidades dos clientes e do mercado	Saber a opinião dos clientes ou possíveis clientes, entender melhor o mercado	Questionários <i>on-line</i> , visitar os clientes	Internet e visitas a domicilio	Proprietário ou colaborador	Jan/2020	Baixo investimento
Aplicar pesquisa de satisfação	Saber o que os clientes acham sobre o produto	Feedback de clientes, aplicar perguntas sobre o produto, com preferencias ou sugestões	Internet	Proprietário ou colaborador	Ago/2021	Baixo investimento
Realizar melhorias propostas na pesquisa de satisfação	Satisfazer, fidelizar os clientes, a partir de suas sugestões	Aplicar as sugestões de melhoria	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário ou colaboradores	Out/2021	Baixo ou médio investimento
Estruturar loja para expor os produtos	Pela pesquisa de opinião, os clientes preferem adquirir o produto diretamente no espaço do fabricante	Adequar um local na empresa, ou alugar um espaço no centro urbano "perto" dos clientes	Pedro Stroher Churrasqueiras ou centro urbano	Proprietário ou colaboradores	Dez/2020	Médio ou alto investimento
Investir em praticidade	Característica identificada em pesquisa	Pesquisar e aplicar com auxílio de profissional habilitado, soluções que facilitem a utilização do produto	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e colaboradores com auxílio de profissional habilitado	Abr/2021	Médio investimento

Objetivo: Fidelizar clientes		Indicador: % de clientes fidelizados			Meta: 90% em 2 anos	
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Criar plano de fidelização	Atrair e conquistar novos clientes e fidelizar os existentes	Cartão fidelidade para geração de descontos, concorrer a prêmios, brindes	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário, colaborador e empresa especializada	Set/2019	Baixo investimento
Criar um site para a empresa	Atrair clientes de várias regiões, vender os produtos, contato telefônico e informação sobre a empresa	Contratando empresa especializada, para expor na internet os produtos	Internet	Empresa especializada	Jan/2021	Médio investimento
Criar conta em redes sociais	Divulgar, vender, e informar clientes sobre os produtos da empresa	Criar uma página em rede social mais popular	Facebook	Proprietário ou colaborador	Jan/2019	Baixo investimento
Criar promoções, distribuir brindes	Fidelizar e atrair o cliente	Promoções e sorteio de produtos, entrega de brindes	Nas rádios, festas de comunidades, redes sociais	Proprietário	Jul/2019	Baixo investimento
Estruturar um pós-venda	Proporcionar a satisfação do cliente sanando dúvidas, passando orientações	Entrar em contato com o cliente para saber se o produto está funcionando corretamente	Através de redes sociais, contato telefônico	Proprietário ou colaborador	Set/2020	Baixo investimento
Prover atendimento diferenciado	Demonstrar que o cliente é importante, fazer vendas adicionais	Parabenizar o cliente no seu aniversário, atende-lo com cordialidade, clareza e simpatia	Facebook, WhatsApp, outras redes sociais	Proprietário ou colaborador	Fev/2019	Baixo investimento
Criar um <i> naming </i> mais atrativo	Chamar atenção dos clientes, um nome que possa ser facilmente lembrado	Criar um novo nome para a empresa, chamativo, que possa atrair novos consumidores	Pedro Stroher Churrasqueiras	Empresa especializada	Jan/2020	Baixo investimento

Objetivo: Vender em PDVs de redes de lojas físicas e e-commerce			Indicador: Número de pontos de vendas			Meta: 4 em 2 anos
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Vender os produtos para redes de lojas	Atrair clientes de outras regiões, aumentar o faturamento	Vendendo os produtos a um preço reduzido a empresas parceiras	Região Sul do Brasil	Proprietário	Fev/2021	Baixo investimento
Trocar serviços e conhecimentos	Agregar conhecimento e buscar qualidade nos produtos e serviços	Agendar reuniões ou visita técnica analisando a produção de empresas do mesmo setor produtivo	Empresa parceira	Proprietário e empresa parceira	Mai/2021	Baixo investimento
Fechar negócio com empreiteiras	Criar parceria para aumentar as vendas	Fornecer churrasqueiras giratórias a preço reduzido para novas moradias de empreiteiras	Moradias novas construídas por empreiteiras	Proprietário	Mar/2021	Baixo investimento
Estruturar vendas em <i>marketplace</i> <sup>7</sup>	Atrair clientes que estão procurando outros produtos	Criar parceria com lojas virtuais que vendem vários produtos	Lojas virtuais	Loja especializada	Nov/2021	Médio investimento

<sup>7</sup> *Marketplace* é um local onde se faz comércio de bens e serviços; uma espécie de shopping center virtual.

Objetivo: Pontualidade nas entregas			Indicador: % de entregas no prazo			Meta: 90% das entregas bem-sucedidas
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Definir uma logística adequada	Pontualidade nas entregas, minimizar custos, evitar viagens desnecessárias	Definir um roteiro para entrega de produtos	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e colaboradores	Set/2019	Baixo investimento
Garantir matéria-prima em estoque	Evitar atraso de produção em virtude de um aumento de capacidade produtiva	Compra antecipada, programar a produção	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e colaboradores	Jan/2019	Médio investimento
Combater o que compromete a produtividade	Evitar atrasos, desperdícios, garantia de pontualidade	Aplicação de ferramentas 5's, organizar os processos	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e colaboradores com auxílio de profissional habilitado	Abr/2020	Médio investimento
Rastrear produtos	Para o cliente acompanhar a entrega do produto, recebendo informações de prazos de entrega	Aplicativo ou sistema de rastreabilidade	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário através de contratação de empresa especializada	Jun/2021	Meio investimento
Estruturar um plano de manutenção	Evitar parada de máquinas, atraso da produção, auxiliar na pontualidade	Analisar as máquinas do processo e elaborar um plano de manutenção preventiva	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e colaboradores com auxílio de profissional habilitado	Ago/2020	Médio investimento
Controlar a demanda de produtos	Evitar demanda superior a capacidade produtiva que poderá gerar atraso nas entregas	Controlar as vendas em relação a capacidade produtiva, comunicar-se com o vendedor	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário, colaboradores em conjunto com setor de vendas	Abr/2019	Baixo investimento

Objetivo: Aumento da produção		Indicador: % aumento capacidade produtiva			Meta: 300% em 3 anos	
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Organizar processos	Aumentar a produtividade, evitar paradas ou deslocamentos desnecessários	Cronometrar tempos, aplicar ferramentas de qualidade	Pedro Stroher Churrasqueiras- Produção	Proprietário ou profissional habilitado	Jul/2020	Médio investimento
Melhorar o ambiente de trabalho	Colaboradores satisfeitos, melhorar ergonomia	Organizar setores e processos, aplicar ferramentas como 5's	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário ou profissional habilitado	Jul/2020	Médio investimento
Implantar cultura da empresa	Conscientizar e instruir colaboradores sobre a importância do crescimento da empresa	Aplicar a visão, missão, e valores da empresa para todos os colaboradores	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e colaboradores	Jan/2019	Baixo investimento
Estudar viabilidade de adquirir máquina de corte	Reduzir os custos com corte, evitar deslocamento até a empresa terceirizada	Analisar se o investimento trará retorno a curto prazo, calculando seu preço em relação aos custos do processo terceirizado	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e financeiro	Jun/2020	Alto investimento
Identificar responsabilidades, tarefas e funções	Dividir o trabalho de acordo com as aptidões de cada funcionário, base para contratação de pessoal	Criação de um organograma da empresa, que relacione as atividades e os níveis hierárquicos	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário com auxílio de profissional habilitado	Abr/2019	Baixo investimento
Incentivar colaboradores	Para a empresas produzir mais, maior dedicação dos colaboradores	Estabelecer metas semanais com comissões por resultado alcançado	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário	Jun/2019	Baixo investimento

Objetivo: Ampliação do mix de produtos próprios				Indicador: Número de novos produtos e serviços desenvolvidos		Meta: 5/ano
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Estudar mercado para verificar oportunidades de desenvolver novos produtos	Procurar atender as necessidades dos clientes	Pesquisa de opinião	Por meio de questionários em redes sociais	Proprietário com auxílio de profissional habilitado	Fev/2020	Baixo investimento
Produzir novos modelos de churrasqueiras	Conquistar novos clientes, variabilidade de produtos	Pesquisas modelos existentes no mercado regional, nacional e internacional	Pesquisar na internet e aplicar na empresa Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e colaboradores	Mar/2019	Baixo investimento
Produzir produtos complementares	Aumentar as vendas e número de produtos ofertados	Pesquisar produtos existentes no mercado regional, nacional e internacional	Pesquisar na internet, visitas técnicas e aplicar na empresa Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e colaboradores	Jul/2019	Baixo investimento
Investir em tecnologia	Aumentar a praticidade e qualidade do assado	Criar novos produtos ou adequar os existentes com controle remoto a distância, para controle de velocidade de rotação e altura dos espetos	Procurar produtos similares e empresa capacitada a auxiliar na aplicação desta ação	Proprietário e colaboradores com auxílio de empresa especializada	Nov/2020	Alto investimento

Objetivo: Criar banco de dados		Indicador: % de clientes e dados cadastrados				Meta: 100%
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Adquirir ERP	Controle de dados e tomada de decisão	Pesquisa de sistema barato e eficiente	Empresa especializada	Proprietário	Out/2020	Alto investimento
Cadastrar clientes	Saber o perfil de cada cliente. Permitirá classificar os clientes e determinar em quais focar	Coletar histórico de vendas e de mercado. Armazenar as informações em sistema ou planilhas de forma organizada	Planilha Excel ou ERP	Proprietário ou colaboradores	Nov/2020	Planilha Excel (baixo investimento), ERP (investimento alto dependendo do fornecedor)
Realizar balanço semanal	Anexar ao banco de dados, segurança de informações	Contabilizar entradas e saídas	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e Colaborador (financeiro)	Jan/2019	Baixo investimento

Objetivo: Contratar novos colaboradores		Indicador: Número de colaboradores a cada aumento de 100% da capacidade produtiva				Meta: 2
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Contratar soldador	Aumentar a produtividade e capacidade produtiva	Curriculum + entrevista	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário	Ago/2019	Salário soldador
Contratar financeiro	Auxílio no controle de finanças, administração, vendas	Curriculum + entrevista	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário	Fev/2019	Salário financeiro
Contratar representante comercial fixo	Aumentar as vendas e capacidade produtiva, explorar novos mercados	Curriculum + entrevista	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário	Jan/2019	Salário representante comercial + comissão

Objetivo: Buscar treinamento e especialização			Indicador: Número de horas treinamentos/ano		Meta: 40	
Plano de Ação						
O Que?	Por que?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Participar de curso para desenvolver novos produtos	Produzir novos produtos de qualidade	Treinamento	Cursos <i>on-line</i> , ou empresas que forneçam cursos	Proprietário e colaboradores	Jul/2019	Médio investimento
Melhorar a qualidade dos produtos desenvolvidos	Garantia de qualidade, marca reconhecida, clientes satisfeitos	Utilizando ferramentas de qualidade aprendidas em cursos, treinamentos	Pedro Stroher Churrasqueiras	Proprietário e colaboradores	Dez/2019	Baixo investimento
Desenvolver habilidades de marketing, negociação, dicção, criatividade e afins	Aumentar as vendas, conquistar o cliente, aprender como se relacionar com o cliente, capacitar os funcionários para exercer o trabalho de maneira que a empresa atinja seus objetivos	Participar de cursos a distância ou presenciais, ministrados por profissionais com experiência na área,	Cursos oferecidos por empresas da região, <i>coaching</i> , ou <i>on-line</i>	Proprietário e colaboradores	Nov/2019	Médio investimento