



## **ADAPTAÇÃO DOS CONCEITOS BÁSICOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL EM MICROEMPRESA: ESTUDO DE CASO EM RESTAURANTE**

Elizama Rosa de Lima

Graduada pela Universidade Federal da Paraíba-UFPB

(elizamarosalima@gmail.com)

### **Resumo**

Os estabelecimentos do serviço de alimentação geralmente são micro e pequenas empresas geridos por empreendedores que lidam com o mercado competitivo e dinâmico. Nesse cenário de incertezas agravadas através da pandemia do covid-19, torna-se evidente a necessidade de conhecer e aplicar os conceitos básicos de planejamento estratégico, tático e operacional. Assim, o presente trabalho objetiva em conceituar através da literatura e utilizando a aplicação simples e prática de questionários e entrevistas para o estudo de caso no restaurante panela vermelha em João Pessoa-Paraíba. Onde é possível implementar melhorias a partir do conhecimento do perfil da empresa, suas forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e quais oportunidades. Além do entendimento do funcionamento, espaço físico. Por fim, pode-se sugerir algumas melhorias no estabelecimento, como estabelecer maior intimidade com as redes sociais, proprietário delegar melhor as atividades, entre outras.

**Palavras-Chaves:** Planejamento restaurante. Planejamento estratégico em restaurante. Planejamento operacional.

### **1. Introdução**

As principais funções básicas na administração são planejar, organizar e controlar (CHIAVENATTO, 2004). É sabido que o planejar é a primeira etapa da cadeia de gerenciamento, sendo essencial para organizar pessoas e recursos. São ciclos que permitem interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação que torna possível liderar com confiança e gerar resultados. O planejamento é iniciado quando é definido o negócio, o que as partes da organização “irá fazer”, e como vai fazer. Isso corresponde, respectivamente, ao planejamento estratégico, tático e operacional. É nesse modelo de



planejamento que as grandes organizações contemporâneas apoiam-se para alcançar vantagem competitiva no mercado, manter o ritmo de crescimento e como consequência obter altos lucros.

Nesse sentido, assim como as grandes corporações as PMEs (micro e pequenas e empresas) necessitam elaborar planos com ferramentas e metodologias que atendam às suas necessidades. Estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016), referente aos anos de 2008 a 2012 apontam que a taxa de sobrevivência de micro e pequenas empresas está em torno de 50%, ou seja metade não consegue permanecer e enfrentar os desafios impostos pelo mercado (SEBRAE, 2016). Para Silva e Leon (2015) a falta de planejamento é um fator determinante para a mortalidade dessas empresas. No serviço de alimentação o planejamento deve ser considerado prioritário, essencialmente por caracterizar como negócio com poucos recursos, que procura atender a exigência do consumidor por produtos de qualidade e com preços acessíveis.

Diante da importância do planejamento para as micro e pequenas empresa, este artigo tem como objetivo abordar o modelo de planejamento estratégico, tático e operacional no serviço de alimentação e considerar a contribuição para estabilidade desses negócios no mercado. Para isso, a pesquisa é um estudo de caso que possui uma abordagem qualitativa, aplicada com roteiro semiestruturado no restaurante panela vermelha.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 As PMEs no setor de serviço de alimentação**

As PMEs são definidas conforme a classificação do Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte conforme seu faturamento anual de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006). No Brasil, correspondem a 98% das empresas em funcionamento Sebrae-SP (2014).E são esses modelos de empresas, fundamentais para o desenvolvimento econômico dos países emergentes , envolvendo aspectos econômicos, sociais e políticos, promovendo a inovação tecnológica e o surgimento de emprego e renda, reduzindo a desigualdade regional (CAVALARI, CUNHA 2010). É nesse cenário que as cantinas, bufês, comissarias, cozinhas industriais, cozinhas institucionais,



delicatéssens, lanchonetes, padarias, pastelarias, restaurantes e rotisseries estão inseridos, conforme a RDC 216, de setembro de 2016 (BRASIL, 2016).

Os serviços de alimentação correspondem 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e mobilizou R\$ 184 bilhões em 2016 ABRASEL (2016) Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais da metade da população brasileira, ou seja, 56%, consome alimentos fora de casa o que torna o mercado promissor e com novas possibilidades. Evidencia a importância dessas empresas para o movimento da economia, sendo indispensáveis modelos de planejamento.

Contudo, no ano de 2020 todos os setores econômicos sofreram com o abalo da pandemia do Covid-19, obrigando o fechamento de inúmeros estabelecimentos. De acordo com a pesquisa da Associação Nacional de Restaurantes (ANR) 72% das empresas promoveram demissões, correspondendo cerca de 1,2 milhão de trabalhadores (Associação Nacional de Restaurante, 2020). Para o presidente da ANR, Cristiano Melles “O pequeno e o médio empreendedor não têm condições de fazer frente à folha de pagamento”. O que confirma a importância do planejamento para novas reestruturações e implementações de novos modelos de negócios.

## **2.2 A importância do Planejamento: Enfoque Serviços de Alimentação**

Planejamento pode ser entendido como o ato de anunciar ações futuras. Para Zapelini (2010) É definido como processo de desenvolvimento e manutenção de referência estratégica entre os objetivos e capacidades da organização aproveitar oportunidades. No serviço de alimentação o planejamento é prioritário, ao considerar como dinâmico e complexo a relação entre fornecedores, concorrentes e o que demanda os clientes. Além do mais, é importante ressaltar, que nesse setor a elaboração de planos é determinante para qualidade. Sendo a qualidade, entendida como fator de competência relacionada a aspectos intrínsecos do alimento (qualidade nutricional e sensorial), à segurança (qualidades higiênico-sanitárias), ao atendimento (relação cliente-fornecedor), e preço (AKUTSU, 2005).

Parte desses negócios são gerenciados com planejamento informal e sem avaliação, ligado a percepção do dono. Como consequência, a saúde do negócio pode variar conforme o seu comportamento. O empreendedor terá intuição de que algo é possível em um mercado em particular porque ele conhece o mercado o suficiente para entender seu funcionamento e ser



capaz de detectar oportunidades” (FILION, 1999, p.11). Logo, a importância do conhecimento do proprietário, sobre a atividade é essencial.

Nesse contexto, os níveis de planejamento estratégico, tático e operacional são inseridos como guia de ordenação de eficiência e produtividade, sendo relacionados com níveis de diretoria, gerência e produção. É importante destacar que a aplicação desse planejamento é adaptada às particularidades desses negócios, que não possuem departamentos definidos, basicamente todos os processos obedecem diretamente ao proprietário.

### **2.3 Planejamento estratégico no serviço de alimentação**

O planejamento estratégico são esquemas para organizações que pretendem alcançar solidez no mercado. A aplicação é diversa com diferentes processos de elaboração, com modelos que geralmente não contemplam as pequenas empresas. Nesses negócios existem fatores importantes que diferem dos modelos para empresas de grande porte. Para Leal, Chirolí e Fenerich (2010) às dificuldades relevantes estão associadas às características e especificidades próprias, que exigem metodologias individualizadas.

Assim, para elaboração do roteiro estratégico é necessário que se considere de forma correta as particularidades na estrutura e atuação dessas organizações. Adotando a proposta de Terence (2002) e a descrita pelo Sebrae (2020), é possível considerar as seguintes etapas: conscientização do empresário e apresentação da técnica, diagnóstico, definição da filosofia, diretrizes, metas e indicadores de projetos e processos. Por fim, o controle e gestão que revisa os planos e apresentação para a organização.

Logo, planejamento estratégico é uma ferramenta para o serviço de alimentação, que tenciona estabelecer a conexão entre o presente e o futuro.

### **2.4 Planejamento Tático no Serviço de Alimentação**

O planejamento tático é entendido como meios de atingir os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico. Para Ambrósio (1999) são planos específicos para cada unidade da organização. Sendo relacionado com o marketing, financeiro, recursos humanos, produção e organizacional. Nos estabelecimentos do serviço de alimentação, é possível que o plano tático seja elaborado conforme suas necessidades específicas, utilizando os recursos



disponíveis e as estratégias já determinadas. Nesse contexto é possível salientar o plano financeiro como vantagem competitiva, visto que parte do insucesso das empresas estão relacionados com controle financeiro.

## **2.5 Planejamento Operacional no Serviço de Alimentação**

O planejamento operacional é compreendido como parte do plano que indica “o que fazer “e “como fazer”, ou seja, qual e como a atividade ou tarefa será executada com detalhes específicos em período curto de tempo. Sua importância está vinculada às decisões táticas e estratégicas, além da capacidade de executar os planos em forma de processo (MENDES, 2016).

Segundo Ambrósio (1999), o planejamento operacional envolve as operações da empresa em seus diversos departamentos. No Serviço de alimentação a produção, detém diversos planos para controle de produção, são roteiros descritivos padronizados, conhecidas como procedimentos operacionais padronizados (POPs). são exigências instituídas pela legislação brasileiras que propõem assegurar a qualidade dos alimentos. De forma genérica, em empresas que produz produtos, a linha de produção é o departamento onde exige intensamente o planejamento das operações sobretudo escrito de forma clara e objetiva, estabelecendo instruções sequenciais para a realização de operação de rotina.

## **3. Metodologia**

### **3.1 Tipo e caracterização da pesquisa**

O presente trabalho consiste no tipo de pesquisa descritiva exploratória, onde observa e registra os levantamentos dados através de entrevistas e relaciona com registros bibliográficos.

### **3.2 Procedimento metodológico**

#### **3.2.1 Coleta de Dados**



Os procedimentos metodológicos se compõem de instrumentos de coleta de dados e instrumentos de análise de dados, para o presente trabalho foi utilizado a pesquisa bibliográfica e observação do participante e entrevista

Os dados foram coletados em uma pequena empresa do ramo alimentício, restaurante localizado em João Pessoa-PB. A empresa possui 3 funcionários e o dono, sendo distribuídos da seguinte forma: o proprietário elabora os alimentos com auxílio de um funcionário, 1 caixa e 1 garçom, ambos trabalham seis dias na semana com oito horas diárias. O restaurante possui um espaço amplo e atende cerca de 80 pessoas diariamente. Atualmente oferece o serviço de delivery.

Os dados foram coletados em três etapas. Inicialmente foi embasado em pesquisas bibliográficas, em livros e publicações do referido tema. Logo após seguiu-se para observação do participante, em que foram realizadas visitas na empresa a fim de fazer um levantamento do cenário atual. Por fim, foram realizadas entrevistas a fim de coletar informações a respeito da empresa.

### **3.2.2 Análise de Dados**

O estudo de caso propõe identificar a aplicabilidade dos conceitos básicos dos planejamentos estratégico, tático e operacional desenvolvidos na empresa. Foram feitas três visitas na empresa a fim de conhecer amplamente o funcionamento. A primeira dispõe do intuito de conhecer a mesma como um todo, observando a realidade e acompanhado o funcionamento administrativo. A segunda baseou-se em acompanhar os processos produtivos. A terceira consistiu em aplicar entrevistas com o dono e funcionários, daí em diante é possível entender como os conceitos são aplicados na organização. Os dados coletados das entrevistas foram analisados e relacionados com os objetivos propostos neste relatório, que serão apresentados no tópico de resultados e discussões.

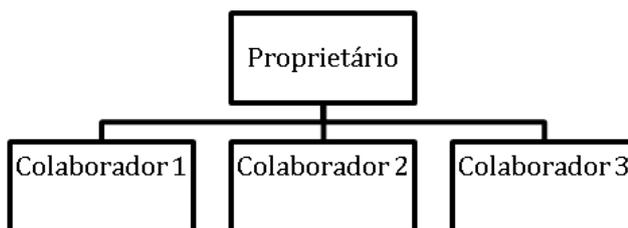
## **4 Resultados e discussões**

### **4.1 Caracterização**

A empresa surgiu em 2017, por uma engenheira de alimentos e sua família com nome de Panela Vermelha, na cidade de João Pessoa-PB. Inicialmente o Restaurante propõe fornecer almoço e jantar de boa qualidade e preços baixos. Pratos tradicionais como feijão, arroz, macarrão, verduras, legumes, fontes proteicas entre outros alimentos.

A empresa em questão não possui departamentos separados, ou seja, o dono é responsável na produção, qualidade, administrativo e financeiro. O mesmo trabalha na elaboração dos alimentos, com auxílio dos funcionários parente do mesmo. Além disso, é responsável na aquisição de insumos, contabilidade. Os dois funcionários se restringem a auxiliar o dono nas atividades rotineiras. Não existe divisão de tarefa, a estrutura organizacional está esquematizada conforme a figura 1.

Figura 1- Estrutura organizacional do restaurante panela vermelha



Fonte: Elaboração própria

Inicialmente, a empresa possuía 62 m<sup>2</sup> de edificação, onde disponibiliza cerca de dez mesas no salão, atendendo em média trinta pessoas por vez. Com a expansão em 2019 de 25 m<sup>2</sup>, local passou a acolher mais pessoas. Atualmente o restaurante possui a capacidade de comportar cerca de trinta e oito pessoas simultaneamente. A empresa também atua com serviço de delivery, e oferece seus produtos através de aplicativos de comida.

Os fornecedores são distribuidores locais de insumos, como: legumes, cereais, verduras, frutas e carnes. O proprietário costuma negociar e consegue valores menores que os tabelados. Como a dona possui formação acadêmica na área de alimentos, a mesma aplica diversas técnicas adquiridas na academia, com relação ao preparo, conservação, distribuição e higiênico-sanitária. Assim, é possível evitar o desperdício e promover maior rendimento nos preparos, consecutivamente reflete beneficemente no rendimento da empresa.



Atualmente o restaurante possui concorrentes diretos, estabelecimento localizados próximos que oferecem os mesmos tipos de alimentos a preços semelhantes, o diferencial de acordo com o proprietário seria a adição de especiarias a comida, com pouca ou nenhuma adição de temperos industrializado, onde atrai a clientela que leva o estilo de vida mais saudável. Além disso, possui concorrentes indiretos, lanchonetes que oferecem alimentos que necessitam de pouco tempo de preparo e são comercializados com valores bem menores que a aquisição de uma refeição completa. Todavia, possuem a desvantagem de serem considerados iguarias não saudáveis, o que é vantagem para a panela vermelha que dispõe de cardápio nutritivo com boas opções.

## **4.2 Planejamento estratégico e tático**

### **4.2.1 Visão geral da empresa: missão, visão e valores**

Nesta primeira etapa o empresário expressou qual a missão, a visão e os valores da empresa. Como o empresário havia anteriormente elaborado esses conceitos. Verificou-se que respondiam às indagações inerentes aos conceitos. O gestor repassou a seguinte missão:

“Prover aos clientes alimentos de qualidade que supram suas necessidades nutricionais, nas duas principais refeições o almoço e o jantar, sendo referência em boa comida, com preços acessíveis”

A visão da empresa de acordo com o proprietário é: “Oferecer sempre novas opções no cardápio, atraindo novos públicos consumidores, expandindo para atender todas as regiões da cidade.

Os valores são: “qualidade, confiabilidade e agilidade”.

### **4.2.2 Análise Ambiental: Interna e externa**

O momento econômico é adverso, devido à crise gerada pelo covid-19 que proporcionou ao mercado inconstância com o aumento drástico no valor dos insumos, alto índice de desemprego, caos na saúde e mortes. O poder econômico das classes C e D, descendeu. Além disso, com as restrições de circulação das pessoas e fechamento dos estabelecimentos, tornou quase impossível continuar nesse setor.



Por outro lado, reinventar é uma oportunidade de procurar novas formas de crescimento. É nesse ensejo que alguns empresários renovaram suas forças e inovam nas formas de oferecer seus produtos, com auxílio das redes sociais e, plataformas de alimentos, sendo a melhor opção de conectar as empresas aos clientes. Alguns empresários aprimoraram a participação nas redes sociais, enquanto outros precisam aprender como se inserir nas mídias sociais e obter bons resultados.

A concorrência nesse contexto é mais intensa, pois além dos restaurantes oferecerem seus serviços, com alto índices de desempregos, algumas pessoas recorrem à informalidade, sendo a elaboração de alimentos uma das opções utilizadas para obtenção de renda. Gerando aos restaurantes novos entrantes no setor em que a concorrência naturalmente é acirrada. Além disso, os “novos competidores” não pagam impostos, despesas com funcionários, espaços físicos. O que barateia seus produtos, sendo repassados aos clientes preços inferiores ao do mercado.

Quanto à qualidade dos produtos ofertados, no sentido de higiênico-sanitária existem normas e regulamentos que regem com relação a este aspecto e devem ser obedecidas.

Sobre a possibilidade de novas tecnologias no mercado, está relacionado com as novas tendências na incrementação da forma de preparo, até mesmo alimentos tendência que podem ser inseridos ao cardápio do restaurante.

Os Clientes demandam qualidade e preços baixos. O aspecto qualidade é imprescindível, pois os alimentos estão absolutamente ligados à saúde, todavia os insumos de boa qualidade são caros, tornando uma tarefa árdua balancear entre obter a melhor qualidade com preços baixos.

Com relação às ameaças e oportunidades, na entrevista com o empresário constatou que a principal ameaça como mencionado anteriormente está relacionada com a concorrência acirrada na mesma localidade, que oferece opções de alimentos semelhantes com valores idênticos. Com a instabilidade que é provável que dure longos anos, onde compromete profundamente a permanência da empresa no mercado, é considerável mencionar que no período mais forte da crise a empresa contraiu dívidas relacionadas a custos indiretos e diretos, como luz, água, insumos e outras. O aumento nos valores dos insumos, diminuição do fluxo de clientes são as barreiras que o restaurante enfrenta com maior dificuldade, que impede de liquidar as dívidas e dificulta o crescimento

Todavia, para o empresário é possível encontrar a oportunidade, já que conhece bem como lidar com o mercado, sobretudo com alimentos onde o mesmo possui conhecimento técnico que aperfeiçoa os processos e controlar desperdícios, além da capacidade de invenção de preparo de novos pratos. Além disso, o proprietário pretende investir em publicidade nas mídias sociais, que impulsiona as vendas através do delivery.

Sucintamente, na análise externa foi possível identificar que os fatores econômicos são principais geradores das dificuldades externas na empresa.

#### 4.2.3 Pontos fortes e fracos

Conforme as observações e considerando as indicações do proprietário os pontos fortes da empresa estão relacionados com: credibilidade, qualidade, clientes fiéis, conhecimento técnico do proprietário, desenvolvimento de novas elaborações de alimentos

Para os pontos fracos foram considerados: problemas com liderança, falta de capital para investimento, alto custo mensal com energia e água, margem de lucro e situação financeira.

Quadro 1-Análise de Swot para Panela Vermelha

<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Credibilidade;</li><li>• Qualidade;</li><li>• Cliente Fiel;</li><li>• Conhecimento do Proprietário.</li></ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança;</li><li>• Capital Baixo;</li><li>• Custo alto com energia;</li><li>• Baixa lucratividade.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de Inovação;</li><li>• Implementação nas redes sociais, delivery;</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concorrência;</li><li>• Problemas econômicos do Brasil.</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

O quadro 1, demonstra de forma resumida as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa panela vermelha.



#### 4.2.4 Estrutura atua e estrutura Futura

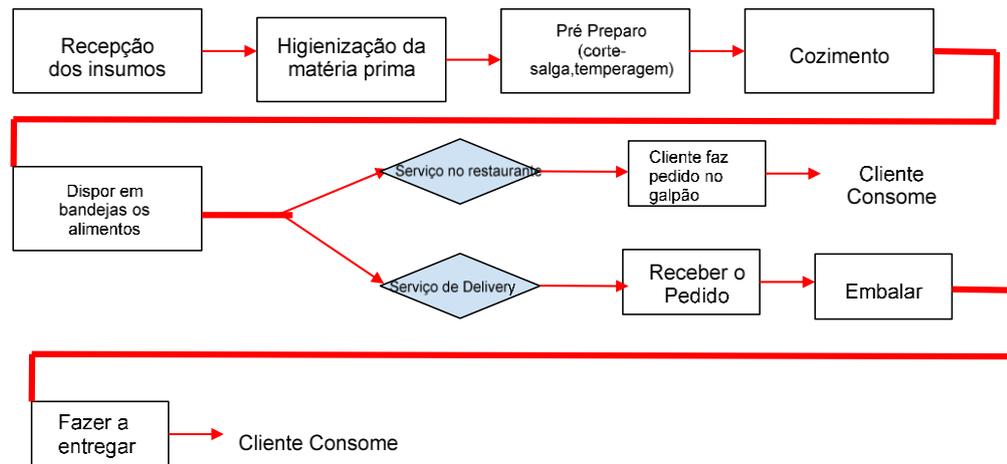
Para definição da estratégia atual, utilizou-se das decisões tomadas, investimento e ações. Deste modo, a estratégia da panela vermelha atualmente pode ser definida assim: procurando estabelecer sua liderança na localidade comercial onde está situada e expandir para outras regiões da cidade, a empresa busca investir intensamente em ações voltadas à publicidade e novas opções de pratos. Desta maneira, a estratégia atual é investir na expansão regional e produzir novos produtos.

Para definição da estrutura futura, considerando as metas e objetivos e com base na visão, valores, ameaças, oportunidades, pontos fortes, pontos fracos e fatores críticos de sucesso. A empresa pretende inovar oferecendo serviço personalizado mensal de alimentos, onde o cliente monta seu cardápio diário, com base no que o restaurante oferece e diariamente o entregador no horário definido entrega para o cliente o almoço, jantar ou ambos. Assim, é possível atrair o público especialmente os idosos que devido a algum motivo não se desloca da residência até o restaurante. Com isso é possível reduzir custos operacionais e expandir a partir de inovação na forma de oferecer os alimentos para os clientes. A estratégia futura foca na expansão em implementação do delivery, possibilitando oferecer um bom serviço ao mesmo tempo que reduz os custos operacionais, agregando aos serviços qualidade.

#### 4.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional teve foco nos processos de pré-produção e produção. A pré-produção refere-se às atividades relacionadas a cotação e compra de matéria prima. O processo de produção consiste na elaboração de alimentos até servir ao cliente o prato pronto. Elaborar o mapa de processos possibilita detalhar as atividades da panela vermelha e suas etapas até o produto final, conforme a Figura 2.

Figura 2-Fluxo do processo produtivo da panela vermelha



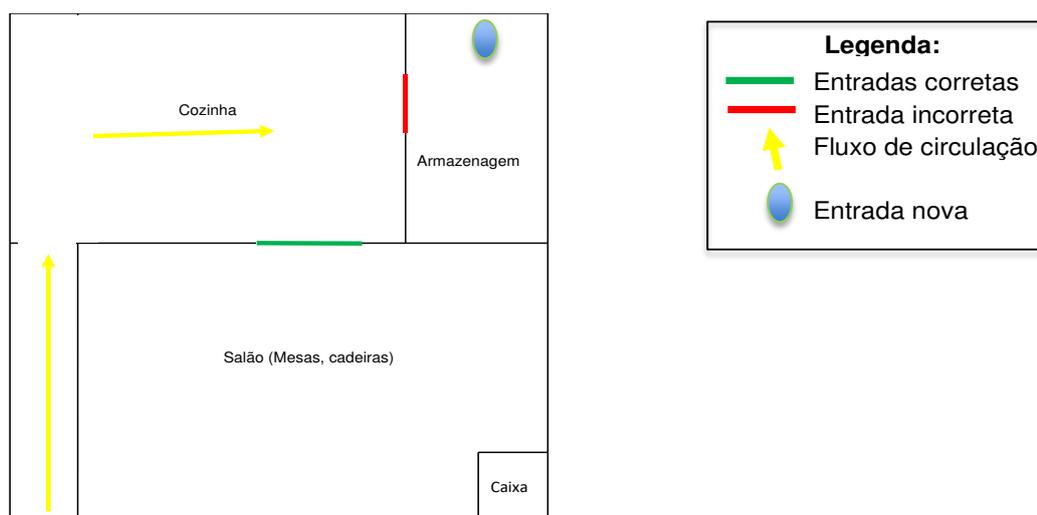
Fonte: Elaboração própria

O processo de produção são diversas etapas: A primeira consiste em separar a matéria prima utilizada diariamente, em seguida são higienizadas, cortadas e temperadas. Após seguirem para o cozimento, com os alimentos prontos, os funcionários dispõem em bandejas separadas para cada alimento. É nessa etapa que existe duas opções, parte dessas iguarias são destinadas ao consumo no estabelecimento, outra parte para entrega através do delivery.

#### 4.3.1 Espaço Físico da empresa

A empresa apresenta um arranjo bem dividido em harmonia com as atividades do local, onde obedece a ordem dos processos. Entretanto, alguns ajustes devem ser realizados a fim de melhorias, considerando que o fluxo em restaurante é intenso, sendo necessário a fluidez para cada etapa, visto que os clientes requerem agilidade no serviço. Através da imagem foi possível visualizar que os espaços estão bem divididos, porém o ajuste nos locais das portas deve ser inserido para melhor fluidez no fluxo dos insumos e pessoas.

Figura 3-Esboço da planta do Panela Vermelha



Fonte: Elaboração própria

No esboço a entrada entre a cozinha e o local do armazenamento, a sugestão é a mudança no local da entrada para a lateral, onde facilitaria a circulação em caso do horário de abastecimento coincidir com funcionamento da cozinha, além de economia de espaço. Para os pedidos do delivery o entregador tem acesso direto a porta da cozinha, não sendo necessário a passagem no salão do restaurante.

Portanto, o planejamento operacional da empresa de modo geral está relacionado ao proprietário que planeja e controla desde atividades cotidianas até a compra de insumos. A falta de divisão das atividades acaba comprometendo o cotidiano até o crescimento da empresa. Além disso, através da análise é possível identificar que a empresa busca oferecer qualidade e novidades no cardápio, agilidade no atendimento e preços acessíveis. No processo produtivo as etapas seguem conforme o fluxo da figura 2, sendo possível observar que a sequência é bem definida conforme o esperado no restaurante.

## 5. Conclusão

Conforme a finalidade proposta no estudo em entender os conceitos dos planejamentos em pequenas empresas, especificando o serviço de alimentação, com revisão da literatura como base para aplicação do estudo de caso no restaurante panela vermelha, onde foi possível apontar os conceitos básicos e demonstrar de forma prática como a aplicação simples e direta, apresenta grande valia no entendimento do funcionamento da empresa. Para o restaurante



estudado alguns conceitos eram práticas rotineiras. sendo necessário ajustes e recomendações a fim de melhorias.

## Referências

ABRASEL. **Trabalho, profissionalização e investimentos pelo desenvolvimento de belo horizonte, de minas gerais e do brasil**. Disponível em:<<https://mg.abrasel.com.br/abrasel/historico/>>. Acesso em: 20 de setembro 2020.

AKUTSU, R. C.; BOTELHO, R. A.; CAMARGO, E. B.; SÁVIO, K. E. O.; ARAÚJO, W. C. - Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação - **Rev. Nutrição**, Campinas, 18(3):419-427, maio/jun., 2005.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2017.

AMBRÓSIO, Vicente. Plano de marketing passo a passo. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RESTAURANTES (ANR).

BRASIL. ANVISA. Resolução RDC nº216. de 15 de setembro de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 179, p. 25 - 28, 16 Setembro 2004. Disponível em: . Acesso em: 20 Setembro 2020.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**, Brasília,DF, mar 2006. Disponível em:<[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123\\_2006.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123_2006.htm)>. Acesso em: 09 ago. 2020.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**, Brasília,DF, mar 2006. Disponível em:<[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123\\_2006.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123_2006.htm)>. Acesso em: 09 Dez. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Edição compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FILION, L. J. Diferenças entre sistema gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

GESTÃO EMPRESARIAL. **Planejamento estratégico**: como construir e executar com maestria. SEBRAE.

MENDES, Lorrane Santana. **Proposta de planejamento operacional para otimização de procedimentos**: estudo de caso em uma empresa de pequeno porte produtora de bucha vegetal. 2016.

ANR-Associação Nacional de Restaurante. **Nova pesquisa anr: 76% já suspenderam contratos, reduziram jornadas e não conseguem crédito**. 2020. Disponível em<<https://anrbrasil.org.br/nova-pesquisa-anr-76-ja-suspenderam-contratos-reduziram-jornadas-e-nao-conseguem-credito/>> Associação Nacional de Restaurantes. Acesso em 31 de janeiro de 2021.



SEBRAE/NA. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-nobrasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em 31 de Janeiro de 2021.

SEBRAE/SP. Participação das Micro e Pequenas empresas na Economia Brasileira, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em 31 de Janeiro de 2021.

SILVA, E. C. B. DA; LEON, M. C. DA S. A importância do Planejamento para o sucesso empresarial. v. 30, 2015. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf>. Acesso em: 20 de Novembro de 2020.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ZAPELINI, Wilson Berckembrock. **Planejamento**. Florianópolis: CEFET – SC, 2008.