

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DAIANA SANTIN**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM RESTAURANTE NA  
CIDADE DE CHAPECÓ-SC**

**CHAPECÓ – SC**

**2022**

**DAIANA SANTIN**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM RESTAURANTE NA  
CIDADE DE CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

**CHAPECÓ – SC**  
**2022**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Santin, Daiana

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM RESTAURANTE NA CIDADE DE CHAPECÓ-SC / Daiana Santin. -- 2022.

76 f.

Orientador: Mestre Ronei Arno Mocellin

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Planejamento Estratégico. I. Mocellin, Ronei Arno, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

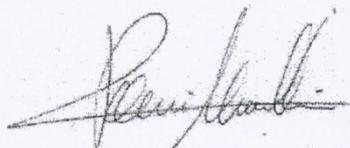
DAIANA SANTIN

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM  
RESTAURANTE NA CIDADE DE CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Federal da Fronteira Sul  
(UFFS), como requisito para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Este trabalho de conclusão foi defendido e aprovado pela banca em: 29/03/2022.

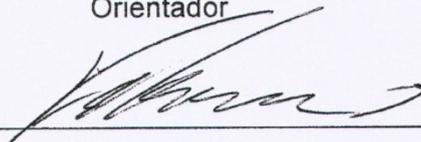
BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

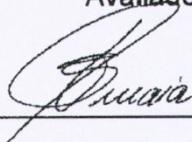
Orientador



---

Prof. Dr. Fabiano Geremia

Avaliador



---

Prof. Dr. Fabricio Simplício Maia

Avaliador

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, por me abençoar proteger e me proporcionar mais esta oportunidade de cursar a graduação em Administração.

Agradeço aos pais, Darlei e Santana, por entender as minhas aflições, a minha ausência e por serem compreensivos e sempre me dar conselhos para me acalmar e manter o foco não desistindo.

Agradeço aos colegas conquistados durante a graduação, pela troca de conhecimentos, experiências e pelos momentos de descontração vividos, especialmente ao Alexander, Géssica e Felipe.

Agradeço a todos os professores que passaram pela minha graduação por contribuírem para minha formação acadêmica, em especial ao meu orientador e professor Ronei Arno Mocellin pela paciência, apoio e orientações, fundamentais, para a realização deste projeto.

Agradeço ao proprietário do Restaurante por abrir as portas e permitir que este estudo fosse realizado em seu estabelecimento.

Enfim agradeço a todos que de uma forma ou de outra oportunizaram a realização deste estudo e contribuíram ao longo da minha jornada acadêmica.

## RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental para as empresas que pretendem se manter competitivas frente às constantes mudanças, visto que auxilia os gestores na tomada de decisão, pois fornece informações do ambiente interno e externo. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo principal elaborar uma proposta de planejamento estratégico para um restaurante da cidade de Chapecó-SC. Em relação à metodologia, essa pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, descritiva, de abordagem qualitativa, realizada por meio de pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada aplicada com a gestora financeira e administrativa da empresa e observação não participativa. A partir dos dados coletados e seguindo a metodologia proposta por Pereira (2010), contemplaram-se as etapas do Planejamento Estratégico que são: análise do ambiente interno e externo, desenvolvimento da análise SWOT, propor os objetivos a serem alcançados e os planos de ação. Os resultados do presente estudo apontam para uma postura estratégica de desenvolvimento que visa aproveitar as oportunidades do mercado utilizando as forças da empresa. A partir da implementação do planejamento estratégico a empresa poderá alavancar seus pontos fortes e conseqüentemente aumentará a probabilidade de ter vantagem diante da sua concorrência.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico. Restaurante. Competitividade.

## **ABSTRACT**

Strategic Planning is a fundamental management tool for companies that intend to remain competitive in the face of constant changes, as it helps managers in decision making, as it provides information on the internal and external environment. In this sense, the present study had as main objective to elaborate a proposal of strategic planning for a restaurant in the city of Chapecó-SC. Regarding the methodology, this research is characterized as a case study, descriptive, with a qualitative approach, carried out through bibliographic research, semi-structured interview applied with the financial and administrative manager of the company and non-participatory observation. From the data collected and following the methodology proposed by Pereira (2010), the stages of Strategic Planning were considered: analysis of the internal and external environment, development of the SWOT analysis, proposing the objectives to be achieved and action plans . The results of the present study point to a strategic development posture that aims to take advantage of market opportunities using the company's strengths. From the implementation of strategic planning, the company will be able to leverage its strengths and consequently increase the probability of having an advantage over its competition.

**Keywords:** Strategic planning. Restaurant. Competitiveness.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz SWOT.....	22
Quadro 1 – 5W2H de um plano de ação.....	24
Quadro 2 - Classificação dos fatores ambientais do Restaurante.....	47
Quadro 3 - Categorização dos fatores.....	48
Quadro 4 - Ponderação dos fatores ambientais. ....	50
Quadro 5 - Resultado da análise SWOT do Restaurante.....	50
Quadro 6 - Formulação dos objetivos estratégicos.....	52
Quadro 7 - Planos de Ação 5W2H do Restaurante. ....	54
Tabela 1 - Controle de ações do Restaurante. ....	63

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1	OBJETIVOS.....	12
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1	CONCEITUANDO PLANEJAMENTO.....	14
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
<b>2.2.1</b>	<b>Etapas do processo de planejamento estratégico</b> .....	<b>18</b>
2.2.1.1	<i>Definição da visão</i> .....	18
2.2.1.2	<i>Declaração de missão</i> .....	18
2.2.1.3	<i>Declaração de valores e princípios</i> .....	19
2.2.1.4	<i>Objetivos</i> .....	20
2.2.1.5	<i>Análise do ambiente externo e interno</i> .....	20
2.2.1.6	<i>Análise SWOT ou matriz FOFA</i> .....	22
2.2.1.7	<i>Plano de ação - 5W2H</i> .....	24
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>27</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE .....	28
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	28
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	30
<b>4</b>	<b>PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>31</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	31
4.2	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	32
<b>4.2.1</b>	<b>Recursos financeiros</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Recursos físicos</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Recursos tecnológicos</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Recursos humanos</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Recursos produtivos</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Recursos de marketing</b> .....	<b>37</b>

4.3	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	38
4.3.1	<b>Variáveis demográficas.....</b>	<b>38</b>
4.3.2	<b>Variáveis econômicas .....</b>	<b>39</b>
4.3.3	<b>Variáveis políticas/legais.....</b>	<b>40</b>
4.3.4	<b>Variáveis socioculturais .....</b>	<b>41</b>
4.3.5	<b>Variáveis tecnológicas .....</b>	<b>42</b>
4.4	ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO .....	43
4.4.1	<b>Ameaça a novos entrantes .....</b>	<b>44</b>
4.4.2	<b>Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....</b>	<b>44</b>
4.4.3	<b>Poder de negociação dos clientes.....</b>	<b>45</b>
4.4.4	<b>Poder de negociação dos fornecedores .....</b>	<b>45</b>
4.4.5	<b>Rivalidade entre concorrentes.....</b>	<b>46</b>
4.5	MATRIZ SWOT .....	47
4.6	DEFINIÇÕES DA MISSÃO, VISÃO E VALORES. ....	51
4.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	51
4.8	5W2H – PLANOS DE AÇÃO .....	53
4.9	ACOMPANHAMENTO E CONTROLE .....	63
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE I – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao investir e abrir um negócio todo empreendedor busca por bons resultados financeiros, porém nem todos tem o conhecimento necessário para fazer um bom planejamento estratégico e aplicar neste empreendimento, além disso, as organizações estão inseridas num mercado altamente instável, complexo e desafiador, devido a vários fatores políticos, econômicos e sociais e nos dois últimos anos ainda devido a pandemia do COVID-19, que influenciam suas atividades (FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020).

Neste cenário, o planejamento estratégico se torna um fator importantíssimo para a sobrevivência das organizações, principalmente para os pequenos empreendimentos, que não possuem muitos recursos financeiros e grande carteira de clientes para sobreviver às situações complicadas e de crise. O planejamento adequado permite à gestão tomada de decisão de forma facilitada com base na análise interna e externa da organização contribuindo assim para o alcance dos objetivos estratégicos traçados durante todo o processo de estudo e implantação, e também acompanhar a competitividade do mercado. Assim, a grande função do planejar estrategicamente é buscar o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e sua posição no presente (ALMEIDA, 2010).

O planejamento estratégico é visto como uma possibilidade de antecipar o que fazer para ser bem-sucedido, trazendo informações para as decisões tomadas previamente a respeito do que deve ser feito em longo prazo, é a ponte para o futuro e assim sendo tornou-se grande aliada da alta administração das empresas. Normalmente trás soluções positivas que uma empresa poderá adotar para enfrentar as ameaças do mercado como um todo e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente (QUEIROZ, 2012).

A sobrevivência das organizações no mercado depende de um conjunto de fatores, não sendo possível assim atribuir o fracasso ou sucesso a somente um motivo, mas estudos realizados pelo Sebrae, afirmam que a falta de planejamento e gestão, bem como a falta de capacitação dos donos em relação à gestão estão entre os principais fatores que contribuem para o fechamento das empresas nos primeiros anos de atividade (SEBRAE, 2016).

Ainda nesse sentido, o Sebrae afirma que apenas 10% das médias empresas fazem o planejamento estratégico, e quando se fala de empresas de pequeno porte esta porcentagem é menor ainda. Isso é um dos fatores que justifica o elevado índice de empresas que não conseguem atingir suas metas estratégicas, pois muitas micro e pequenas empresas inserem-se no mercado sem um planejamento, políticas e diretrizes que permitam sua permanência em

longo prazo. Seja por desconhecimento, inexperiência ou mesmo por não dar a atenção e importância devida ao planejamento estratégico, essa empresa deixam de planejar suas ações, o que impossibilita sua permanência num sistema mercadológico, marcado pela revolução na demanda por serviços, produtos e processos (SEBRAE, 2022).

Geralmente as microempresas adotam o uso do planejamento informal, ou seja, seus proprietários e gerentes têm os seus planos e objetivos em mente e imaginam onde querem chegar, porém não esclarecem abertamente estes objetivos para toda a empresa, o que acaba por vezes atrasando e dificultando o seu alcance. Devido a esta dificuldade e falta de clareza de onde se quer chegar é que se torna importante o uso do planejamento formal que é por escrito, onde os objetivos são especificados, declarados e disponibilizados a todos na empresa, sendo assim envolve toda a organização e a probabilidade de alcançar os resultados são maiores (TORRES, 2010).

Assim, Oliveira (2012) evidencia a importância do planejamento estratégico, caracterizado como um processo que visa responder os seguintes questionamentos: o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer, para quem fazer, quanto fazer e quem deve fazer, para o alcance de uma situação desejada que normalmente seja o sucesso e permanência no mercado com resultados favoráveis. O autor ainda considera este processo como uma importante ferramenta para administrar o futuro das empresas de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Outros fatores como os avanços tecnológicos e a globalização, aumentam o nível de concorrência, então é de suma importância que se possua um diferencial que torne as empresas competitivas. As empresas que querem manter-se no mercado e obter bons resultados devem buscar o aperfeiçoamento e aprimoramento constante para o bom andamento dos negócios. Sendo assim, é essencial possuir um planejamento estratégico, pois assim será possível projetar o futuro do empreendimento por meio de objetivos e metas traçadas (TROMBIM, 2015).

Com o surgimento da pandemia causada pelo COVID-19, todos os setores da economia mundial foram fortemente afetados, e com os restaurantes não foi diferente, “entre as atividades que sofreram com a pandemia pode-se destacar os restaurantes, que compõem a cadeia do turismo, e que vêm sendo afetados de forma intensa em razão do isolamento social necessário para evitar a proliferação da COVID-19” (FINKLER; ANTONIAZZI; DE CONTO, 2020, p. 2). A população precisou ficar em casa e cumprir o isolamento social, que foi uma das medidas adotadas para conter o vírus, sendo assim o movimento dos restaurantes teve queda brusca, muito deles não suportaram essa situação e faliram.

Desta forma, o presente estudo de caso tem como tema: desenvolver o planejamento estratégico para um restaurante da cidade de Chapecó-SC, o qual não será identificado e foi chamado neste estudo somente de Restaurante, visando colaborar com a gestão do estabelecimento para que este possa se manter competitivo no mercado em que atua e consiga manter suas atividades no cenário pós-pandêmico, e busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **como elaborar um planejamento estratégico que contribua para uma boa gestão e para a longevidade de um restaurante na cidade de Chapecó - SC?**

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral e os específicos que nortearam a realização deste estudo são descritos a seguir.

### 1.1.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico direcionado para contribuir com a gestão e longevidade de um restaurante localizado na cidade de Chapecó – SC.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Definir as diretrizes estratégicas: missão, visão e valores;
- Analisar o ambiente interno e externo da empresa, identificando as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças;
- Propor os objetivos estratégicos para manter a empresa competitiva no mercado em que atua;
- Elaborar o plano de execução para o alcance dos objetivos estratégicos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O aumento da competitividade e das exigências do mercado, e o surgimento da pandemia do COVID-19, vêm fazendo com que as organizações desenvolvam e atualizem suas estratégias administrativas a fim de que elas auxiliem a gestão na tomada de decisão de forma eficaz. Logo, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão, pois fornece os elementos internos e externos que irão favorecer a decisão dos gestores, bem como ajudar a resolver possíveis problemas que surgirão (ALMEIDA, 2010).

Em virtude dos desafios e instabilidades que enfrentam as empresas do setor alimentício de restaurantes neste período pandêmico, o estudo se justifica pela possível contribuição que pode fornecer a elas, uma vez que é baseado em teorias sobre competitividade e fatores determinantes de competitividade. Outro ponto relevante para elaboração deste estudo é a contribuição de um material teórico baseado em um segmento de alta representatividade na economia (IBRE, 2020).

Dessa forma, espera-se que após o desenvolvimento do planejamento estratégico, a empresa possa aplicá-lo com a realidade na qual está inserida, como ferramenta de gestão e facilitador para sua permanência no mercado. A elaboração desse plano além de auxiliar a gestora do Restaurante, no planejamento das suas estratégias mantendo a competitividade, também irá propor ações e melhorias nos processos almejando uma gestão mais eficaz.

Quanto à viabilidade a empresa - na pessoa de sua gestora financeira e administrativa e o sócio proprietário - foi bem receptiva e aceitou contribuir para a realização do mesmo e irá fornecer as informações necessárias para a elaboração da proposta do planejamento estratégico, para que assim que concluído, este possa ser executado na sua empresa e ela obtenha os resultados que almeja e melhore os seus processos internos, pois viu no estudo uma oportunidade de auxílio para superar a crise causada pelo Covid-19 no setor.

O processo de elaboração do planejamento estratégico, também é uma ótima oportunidade para colocar em prática os ensinamentos teóricos adquiridos no período da graduação possibilitando o aperfeiçoamento teórico e prático de sua utilização na gestão de empresas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados brevemente os principais conceitos teóricos que norteiam o trabalho, sendo planejamento, planejamento estratégico, etapas do planejamento estratégico, a fim de contribuir para o entendimento e elaboração do planejamento estratégico para o Restaurante.

### 2.1 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO

O planejamento no contexto administrativo teve seu início nas primeiras décadas do século XX, e era restrito ao planejamento financeiro e sua preocupação era voltada exclusivamente para o controle através de orçamentos anuais. Como nessa época ainda não havia diversificação de negócios, este modelo limitava a empresa à elaboração de um controle dos recursos disponíveis em caixa e o quanto deste recurso seria destinado a investimentos (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

Com o rápido e desordenado crescimento das empresas que foi ocasionado com a revolução industrial, este tipo de planejamento já não era mais suficiente e a Administração necessitava de um planejamento com um cunho mais racional, preocupando-se também com o estudo dos processos, métodos, tempos e controles do trabalho e não somente com o financeiro. Foi nessa época também, que surgiu a necessidade de substituição do empirismo e improvisação por um modelo gerencial que buscasse a eficiência dos processos, aumentando o rendimento, evitando o desperdício contribuindo assim para o aumento da competitividade. Neste processo inicial é importante destacar a contribuição de Fayol no campo do planejamento, pois foi ele quem se interessou e iniciou a sistematização dos primeiros elementos de planejamento no processo de gestão administrativa: prever, planejar, comandar, coordenar e controlar (TAVARES, 2010).

A partir do avanço destas teorias, o planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos e técnicas que auxiliam na tomada de decisão de forma mais rápida, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2009). Neste mesmo raciocínio, Robbins e Decenzo (2004), destacam que o planejamento compreende a definição de metas e objetivos que as empresas almejam para o futuro bem como de que forma estas metas serão alcançadas. Ainda conforme os autores, o planejamento apresenta várias vantagens, dentre elas o favorecimento

às mudanças, diminuição de desperdícios de tempo e recursos, redução das incertezas e o estabelecimento de padrões de controle.

Oliveira (2012) destaca que o planejamento representa o conjunto das decisões a serem tomadas que irão influenciar o futuro da empresa, atuando sobre diversas variáveis com o objetivo de obter controle sobre elas. O processo de planejamento é um método contínuo, que deve estar em constante atualização acompanhando as mudanças e exigências do mercado.

O processo de planejamento pode ser entendido ainda como um conjunto de ações definidas antecipadamente com o intuito de alcançar os objetivos futuros. O método se utiliza de recursos para converter conhecimento em ação, e ainda analisa e avalia o impacto destas ações atuais projetadas no futuro (TAVARES, 2010).

Para Pereira (2010) planejamento é o estabelecimento de estratégias, práticas e atividades que direcionam o futuro da organização, colaborando e facilitando a tomada de decisão. O autor ainda enfatiza que o planejamento propicia um caráter abrangente e temporal, pois busca conhecer e interpretar todos os elementos da organização naquele determinado período de tempo estabelecido, considerando os fatores internos e externos que influenciam na organização.

Tavares (2010) afirma que o planejamento é afetado por múltiplos fatores externos e incontroláveis à organização. Portanto o planejamento tem o desafio de estabelecer uma coerência entre os objetivos e os meios para alcançá-los considerando as influências externas que sofre. Lacombe e Heilborn (2008) já escreviam que o planejamento necessita de recursos de todas as naturezas como: financeiros, humanos, tecnológicos, insumos e informações.

O planejamento inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos a serem seguidos para atingir esses objetivos. Para se alcançar o sucesso na função do planejamento é preciso reconhecer o ambiente que a organização está inserida, para que possa estimular o surgimento de novas ideias e abordagens inovadoras que são considerados desafios para a administração em tempos de economia e sociedade em constantes mudanças e evolução (ALMEIDA, 2010).

A instabilidade e a velocidade em que ocorrem as mudanças na economia e no mercado como um todo exige uma metodologia de planejamento que auxilie os gestores a entender, se precaver e se adaptar as estas mudanças de mercado, antes mesmo que elas ocorram, reforçando assim a importância do planejamento e da técnica de projeção de cenário, gerando uma prospecção de futuro muito significativa para a empresa (FERREIRA; PEREIRA; SERRA; MORITZ, 2010).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para as empresas, pois dá suporte para a tomada de decisão uma vez que, possuindo o planejamento, os gestores conseguem avaliar antecipadamente os possíveis resultados que uma decisão pode causar (MORAIS; BARROS, 2017).

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30), o planejamento estratégico é definido como: “um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”.

De acordo com Maximiano (2011) o planejamento estratégico é um processo que irá elaborar estratégias e diretrizes, além de compreender o padrão de comportamento que a empresa deve seguir, levando em consideração fatores como os produtos, serviços, mercados e clientes que pretende atingir.

Seguindo nesta ideia, o planejamento estratégico é tido como um processo administrativo que fornece informações e sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida em busca dos objetivos, atuando de maneira inovadora e diferenciada, visando não cometer novamente os erros do passado e deve ser um processo contínuo para obter vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2009).

Nesse sentido, Tavares (2010, p. 70) afirma que o “planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”. Lacombe e Heilborn (2008) comentam ainda que o planejamento estratégico deve ser voltado para o futuro e está diretamente ligado a eficácia organizacional considerando a relação entre os objetivos e os resultados, ou seja, deve-se fazer aquilo que precisa ser feito, e no momento certo para atingir os resultados que sejam válidos para a organização.

Este processo procura estabelecer em curto prazo o que a empresa deve fazer, em médio prazo o que pode fazer, e em longo prazo o que precisa fazer. Essas ações e decisões devem ser tomadas considerando os aspectos internos e externos da organização que influenciam no seu futuro e conciliar os objetivos da alta gestão com a dificuldade dos demais níveis em aceitar os compromissos e as mudanças impostas (MORAIS; BARROS, 2017).

Lacombe e Heilborn (2008) também trazem a sua ideia e definição para o conceito de Planejamento Estratégico, conforme segue:

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e, portanto, responder à pergunta: qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo? Seu propósito geral é influenciar os ambientes internos e externos, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 163).

O Planejamento Estratégico, de acordo com Pereira (2010), é um processo que consiste na análise dos pontos fortes e fracos internos da organização, bem como analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de estabelecer estratégias e ações estratégicas a fim de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade, ou seja, sua capacidade de resolver ou finalizar um processo, simplificando e dando agilidade aos procedimentos e processo decisório. Ainda de acordo com o autor, o planejamento estratégico traz outras vantagens para a empresa tais como: ordenar as prioridades, permite a obtenção de melhores resultados operacionais, contribui para a motivação dos colaboradores, aponta possíveis erros antes mesmo que eles aconteçam podendo assim evita-los (pro atividade), vantagens estas que contribuem para a longevidade e permanência da empresa no mercado em que atua.

Neste sentido, observando os princípios e vantagens do planejamento estratégico Kaplan e Beinhocker (2003) afirmam que a sua principal vantagem para a empresa é quando o mesmo é utilizado como um processo de aprendizagem organizacional, pois ela é facilitadora da evolução organizacional. Para estes autores, ao realizar o planejamento estratégico os tomadores de decisão das organizações se preparam para agir de forma adequada diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado lhes impõe. Os responsáveis pelas decisões da empresa passam a ter uma visão sólida do empreendimento, compartilham a mesma base de conhecimento e concordam sobre questões essenciais; preparando-se para eventuais incertezas.

Desta forma, faz-se necessário avaliar a realidade de cada organização, bem como suas características e limitações quanto ao planejamento, propondo-se assim a forma mais adequada ao empreendedor para o desenvolvimento das estratégias cabíveis para seu negócio (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Assim, Oliveira (2010, p. 38), acrescenta que “o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para aperfeiçoar sua aplicação”.

## 2.2.1 Etapas do processo de planejamento estratégico

A seguir serão descritas as etapas do planejamento estratégico.

### 2.2.1.1 Definição da visão

A visão da empresa tem como função mostrar a direção na qual a organização está caminhando, além de mostrar o caminho possível para o futuro, seguindo orientações sobre quais ações devem ser adotadas para esse processo ocorrer da melhor maneira possível e atingir os objetivos pretendidos, a visão também representa as maiores esperanças e sonhos da empresa e deve ter um período de tempo determinado para alcançá-la (TAVARES, 2010).

Para Oliveira (2009) a visão da empresa é a ferramenta através da qual os gestores conseguem enxergar dentro de um determinado período de tempo, proporcionando o delineamento do planejamento estratégico a ser elaborado e implantado na empresa. Desse modo, representa o que a empresa quer ser e que papel deseja desempenhar no mercado atuante.

Diante disso, Pereira (2010, p. 88) destaca que a “Visão é imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anuncia aonde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização”.

### 2.2.1.2 Declaração de missão

O termo missão está relacionado com a razão da existência da organização, representa um horizonte no qual a empresa decide atuar. É através da missão que se determina qual o negócio da empresa, quais atividades ela irá desenvolver, aonde se quer chegar, quais são as necessidades e expectativas do mercado que a empresa procura alcançar (OLIVEIRA, 2009). “A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser em longo prazo como o que ela quer evitar nesse interim” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p.30).

Ainda, conforme Pereira (2010, p. 81) “missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”. A partir dessa base, Chiavenato e Sapiro (2009) destacam que a definição da missão se torna eficaz, quando a empresa consegue definir sua individualidade ou sua personalidade, mantendo a coerência entre o passado, o presente e o futuro.

Nem sempre a missão influencia no desempenho da empresa, pois muitas empresas têm na missão apenas o tipo de negócio em que atuará, ou até mesmo os valores centrais de compromisso da empresa, mas mesmo assim é muito importante que a missão da empresa seja difundida em toda a organização a fim de que todos sigam no mesmo caminho e direção (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Cabe ressaltar, porém que é possível que a missão prejudique o desempenho da empresa, conforme a afirmação dos autores abaixo:

Algumas missões podem comprometer o desempenho da empresa. Embora algumas empresas tenham utilizado suas missões para desenvolver estratégias que criam vantagens competitivas significativas, as missões também podem prejudicar o desempenho corporativo. Por exemplo, algumas vezes a missão da empresa terá foco predominantemente interno e será definida apenas com referência a valores pessoais e prioridades de seus fundadores ou da alta gerência independente de esses valores e prioridades serem ou não consistentes com a realidade econômica que a empresa enfrenta. As estratégias derivadas de tais missões ou visões provavelmente não serão fontes de vantagens competitivas. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 31).

Urdan e Urdan (2010) comentam também que a missão da empresa é uma declaração simples que orienta a sua existência no mercado atuante. Para os autores, ela deve expressar o que a empresa quer ser e fazer. A missão deve ser resultado do acompanhamento e análise do ambiente em que a empresa está inserida e das perspectivas internas. Para que a missão seja de fato consistente ela deve acompanhar a evolução do mercado e adaptar-se ao longo do tempo deixando espaço para a criação de novos clientes, mercados ou produtos.

### 2.2.1.3 Declaração de valores e princípios

A declaração de valores, também é conhecida como o conjunto de crenças, princípios, políticas e ideologias da organização, contém elementos que a organização acredita que a

sustentam, e todos os funcionários devem abraça-los. Assim sendo, são os valores que orientam as atividades e as operações em uma empresa (PEREIRA, 2010).

De acordo com Tavares (2010, p. 112) “os princípios podem ser entendidos como regras ou códigos de conduta segundo os quais as pessoas governam suas ações, em sua vida social e profissional”.

Oliveira (2009) ainda ressalta que os valores organizacionais devem ter uma relação com as questões éticas e morais da empresa, os valores muitas vezes servem para consolidar a marca do mercado. Ademais, se esses valores forem legítimos podem ser considerados como um fator de vantagem competitiva da empresa.

#### 2.2.1.4 Objetivos

Segundo Müller (2014, p. 46), “Os objetivos são resultados qualitativos e quantitativos (essenciais à sobrevivência) que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias eleitas”. Complementando esta ideia (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 32), afirmam que “Objetivos são alvos específicos e mensuráveis que podem ser utilizados para avaliar até que ponto está realizando sua missão”.

Conforme Tavares (2010), toda empresa deve possuir seus objetivos os quais irão apontar para os resultados que se quer alcançar e desempenham várias funções tanto no ambiente interno como externo. As funções dos objetivos empresariais podem ser compreendidas como posicionar a empresa, orientar as ações, definir o ritmo do negócio, motivar os colaboradores. Além disso, são os objetivos que vão coordenar os planos de ação, permitindo o desenvolvimento de todas as atividades conforme planejadas.

O termo objetivo refere-se aos resultados que as empresas pretendem alcançar no futuro, portanto entende-se que o “objetivo é alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra” (OLIVEIRA, 2009, p. 141).

#### 2.2.1.5 Análise do ambiente externo e interno

Para a elaboração do planejamento estratégico mais adequado à realidade da empresa é imprescindível que seja feita a análise do ambiente interno e externo na qual ela está inserida.

A análise do ambiente para Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p. 197) “é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”.

Através da análise ambiental é possível observar e conhecer o ambiente em que a empresa está inserida, uma vez que, com as mudanças no ambiente e com as tendências que influenciam o cenário global as empresas precisam monitorar as principais forças e fraquezas que possui, pois tais interações podem influenciar os fatores ambientais (KOTLER; KELLER, 2012).

Os pontos fortes e os pontos fracos constituem a análise interna da empresa, e são consideradas variáveis controláveis, já as ameaças e oportunidades fazem parte da análise externa e são representadas por variáveis não controláveis (OLIVEIRA, 2009).

Ao falar da análise interna os autores abaixo a definem como:

A análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades serão fontes mais prováveis de vantagem competitiva e quais serão fontes menos prováveis dessas vantagens. Por fim, a análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas da organização que requerem melhorias e mudanças. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 32).

A análise interna, conforme Oliveira (2009) tem a função de apresentar as deficiências e qualidades da empresa evidenciando assim, os pontos fortes e fracos que apresentam variáveis controláveis. Tavares (2010) contribui com essa ideia acrescentando que a empresa necessita de uma compreensão sucinta sobre fatores como o capital, pessoas e tecnologia, para somente assim conseguir identificar quais são os fatores estratégicos de cada setor e transformá-los em vantagem competitiva.

Ao fazer a análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades que influenciam o seu ambiente competitivo. Também procura entender como a competição em seu ambiente tende a evoluir e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando no momento (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Por oportunidade, pode-se pensar na força ou a variável incontrolável pela empresa que pode favorecer as suas estratégias, já as ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2012).

Ainda conforme Oliveira (2012), a análise externa tem o objetivo de entender a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de ameaças e de oportunidades, constituído por variáveis ou forças incontroláveis, sendo assim o processo de planejamento

estratégico é importante, pois pode contribuir para que a empresa saiba aproveitar o poder das suas forças favoráveis, e evitar o impacto negativo das forças desfavoráveis, para manter a sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.

#### 2.2.1.6 Análise SWOT ou matriz FOFA

Esse método é conhecido como Matriz SWOT em inglês (*Strength, Weaknesses, Opportunity e Threats*), e em português como Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças) (PEREIRA, 2010). A sigla SWOT tem seu significado das palavras inglesas *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), sendo que as duas primeiras situações referem-se ao ambiente interno, e as duas últimas, ao ambiente externo. Sua principal característica na organização é avaliá-la como um todo e analisar o seu nível de competitividade. Ela envolve o controle e avaliação completa do ambiente externo e interno da organização, fazendo um mapeamento das condições ambientais, e identificando as potenciais ameaças e oportunidades do ambiente externo, bem como os pontos fortes e fracos do ambiente interno (KOTLER E KELLER, 2006).

Essa análise é a base para a empresa escolher as estratégias mais apropriadas, contudo, para gerar uma estratégia bem estruturada, as forças e fraquezas devem estar ajustadas as oportunidades e as ameaças do mercado externo (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Os quatro fatores que compõe a estrutura da matriz SWOT podem ser observados na figura conforme abaixo:

Figura 1 – Matriz SWOT.



Fonte: Adaptado SILVA, 2009.

Apesar da simplicidade, “essa ferramenta fornece ao gestor uma visão sistêmica da realidade de sua organização, facilitando a tomada de decisões” (CAETANO; SAMPAIO, 2016, p.127). Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a função da matriz SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica que resulta da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. As quatro zonas analisadas na matriz servem como indicadores da situação da organização. Portanto a matriz SWOT é uma ferramenta muito utilizada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização (MCCREADIE, 2008).

Para Martins (2006), a análise SWOT é um processo trabalhoso de se produzir, mas é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, e quando se torna uma prática constante na empresa, traz bons resultados, pois estará acompanhando as mudanças de cenários onde a empresa atua, e possibilitando a mesma que se estabeleça uma postura estratégica a ser tomada pela direção.

Ainda para o autor, os pontos fortes da empresa são fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico, e devem ser exaltados, pois são os aspectos mais positivos em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, e que propiciam condições favoráveis para a organização no ambiente em que atua. São as qualidades da organização que podem influenciar positivamente seu desempenho. Já as fraquezas são características negativas da organização que podem prejudicá-la no cumprimento do seu propósito. São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao ambiente.

Segundo Caetano e Sampaio (2016), a matriz SWOT consiste em: Combinar as forças e oportunidades de melhoria; Minimizar as fraquezas e ameaças; Converter as fraquezas identificadas em forças; Evitar ameaças, convertendo-as em oportunidades. O autor ressalta ainda que a matriz SWOT alicerça as tomadas de decisões dos gestores, pois, ao deixar visível às variáveis macro e micro ambientais, potencializará as oportunidades, além de evitar que as ameaças e fraquezas atinjam a empresa.

Portanto, a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário e/ou de ambiente, sendo muito utilizada pela gestão das organizações, pois facilita o planejamento estratégico das mesmas, uma vez que traz uma visão clara e objetiva de quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, possibilitando que os gerentes elaborem estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional (DAYCHOUW, 2007).

### 2.2.1.7 Plano de ação - 5W2H

Finalizada a análise SWOT, outro passo importante para o planejamento estratégico é a formulação do plano de ação, divulgação, implementação e acompanhamento. É por meio do plano de ação que as estratégias vão se tornar tangíveis, permitindo acompanhar continuamente as ações e os resultados pertinentes à organização, uma vez que, ao tornar palpáveis essas estratégias elas passam a ser concretas e controláveis. Portanto, “os planos devem decompor todos os elementos tratados anteriormente em atividades a serem desenvolvidas para atender aos objetivos correspondentes às demandas sociais e econômicas do ambiente de atuação da organização” (TAVARES, 2010, p.338).

Embora não exista um padrão a ser seguido, o formato mais comum utilizado pelas organizações para desenvolver um plano de ação é através de uma planilha conhecida como 5W2H (TAVARES, 2010). Essa ferramenta é um *checklist* das atividades que vão ser desenvolvidas. A sigla corresponde as iniciais de sete diretrizes em inglês, que bem executadas auxiliam nas tarefas da organização, economizando tempo e recursos, fazendo com que a empresa tenha um diferencial estratégico importante, pois de modo claro e objetivo estabelece as tarefas, responsabilidades, prazos e custos (ENDEVOR BRASIL, 2017).

Desse modo o Quadro 1 esclarece as diretrizes da ferramenta.

Quadro 1 – 5W2H de um plano de ação.

5W e 2H	Significado
<i>What?</i>	O Quê?
<i>Why?</i>	Por quê?
<i>Who?</i>	Quem?
<i>Where?</i>	Onde?
<i>When?</i>	Quando?
<i>How?</i>	Como?
<i>How much?</i>	Quanto?

Fonte: Tavares (2010, p.339).

Os significados de cada palavra ainda no entendimento de Tavares (2010) são os seguintes: “O QUÊ?” transcreve os objetivos a serem alcançados, ou seja, o que se quer atingir. “POR QUÊ?” é uma justificativa, referindo-se ao relato da importância do que se

pretende desenvolver visando o futuro. “QUEM?” aponta o nome do responsável pela condução e andamento do “quê”. “ONDE?” localizar onde está sendo desenvolvido e cumprido o objetivo e, também, avaliar o desempenho. “QUANDO?” indica o período e os prazos necessários para o cumprimento dos objetivos. “COMO?” indica os métodos e processos a serem adotados para se atingir os objetivos delineados. “QUANTO?” corresponde aos custos envolvidos no cumprimento do objetivo.

Sendo assim, com base nas respostas elabora-se uma planilha/tabela explicativa sobre o que foi planejado e esta servirá como guia. Desse modo, a ferramenta 5W2H é valiosa no momento de organizar as ações planejadas e, além disso, apoia a execução e posteriormente auxilia no monitoramento e controle (OLIVEIRA, 2009).

A Endeavor Brasil (2017) indica a 5W2H como ferramenta para execução e controle de tarefas, no caso do planejamento estratégico, de estratégias convertidas em ações para o negócio. Além de colaborar com a organização das ações, a ferramenta 5W2H, auxilia na avaliação de desempenho e no controle depois de implementada a estratégia na empresa.

Com base nisso, pode-se dizer que a ferramenta 5W2H atua como suporte no processo estratégico, pois, conforme Meira (2003) ela permite de uma forma simples garantir que as informações básicas e mais fundamentais sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas, porém simplificadas. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque faz tais atividades.

Após o término da elaboração do plano de ação, é necessária a divulgação do planejamento estratégico para todos os níveis organizacionais, para que os colaboradores tenham ciência do que a empresa almeja e de que forma quer chegar aos seus objetivos. Após a exposição do plano para todos os interessados, a próxima fase é a implementação, momento pelo qual se coloca em prática aquilo que foi definido no plano estratégico, ou seja, tirar do papel os fatos elaborados no plano de ação e iniciar a execução dos mesmos, para que assim a empresa alcance o sucesso (VASCONCELLOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001).

Urdan e Urdan (2010) complementam ainda que a execução do plano terá conformidade se todos os níveis da empresa (líderes, gestores, funcionários) participarem efetivamente no processo, mantendo o foco, assumindo as responsabilidades, tanto individuais e como coletivas do trabalho.

O acompanhamento, ou caracterizado por Tavares (2010) como avaliação e controle, é a última etapa do processo de gestão estratégica, ou também, o final do ciclo da gestão estratégica. Nesse estágio, com base em indicadores de desempenho, será possível verificar se os objetivos, as metas e as ações previstas estão acontecendo conforme o previsto. Nesta etapa

também é possível identificar alguma anormalidade e corrigi-la a tempo. Em virtude de a última etapa contribuir de maneira mensurável, retroalimentando o planejamento estratégico, ela estará intrinsecamente ligada com a eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional (OLIVEIRA, 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no estudo, a fim de atender aos objetivos propostos. Assim, o capítulo trará a classificação do estudo, a unidade de análise e sujeitos da pesquisa, às técnicas de coleta de dados e a forma para realizar a análise e interpretação dos dados que serão utilizados no desenvolvimento deste projeto.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Por apresentarem características e objetivos diferentes, é importante classificar as pesquisas, pois através do método de classificação é possível identificar as semelhanças e diferenças entre os diversos tipos de pesquisa, podendo assim ter mais detalhes a respeito da aplicabilidade da pesquisa e por consequência trabalhar na solução dos problemas propostos no estudo (GIL, 2010).

Nesse sentido a presente pesquisa foi classificada quanto a sua natureza do estudo como qualitativa. Quanto aos objetivos ela é descritiva. No que diz respeito às técnicas utilizadas para a coleta de dados é um estudo de caso. A seguir traremos a ideia dos autores que sustentam esta classificação.

Quanto à natureza deste estudo, a pesquisa tem abordagem qualitativa, pois proporciona maior profundidade à pesquisa e preocupa-se com a compreensão e interpretação das informações a serem analisadas (MARCONI; LAKATOS, 2011). De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa de abordagem qualitativa irá explicar o porquê das coisas, buscando a compreensão e a explicação dos fatos. Sendo assim, a pesquisa qualitativa busca “[...] descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva, pois conforme Appolinário (2011) este tipo de pesquisa descreve e interpreta a realidade, sem nela interferir e também não estabelece relações de causalidade. Segundo Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Complementando, na perspectiva de Vergara (2013), a pesquisa descritiva expõe as características de um determinado fenômeno ou população, definindo a relação entre as variáveis e interpretando a sua natureza.

Ainda em relação aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois é voltada ao desenvolvimento de novos processos ou produtos para resolver um problema específico de interesse local, tendo aplicação prática (APPOLINÁRIO, 2011).

Quanto ao procedimento de coleta de dados a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, pois “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos” (ROESCH, 2012, p. 201). Gil (2010) explica que o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa muito empregada nas ciências sociais e caracteriza-se pelo estudo denso e exaustivo de um ou poucos elementos, de forma que possibilite seu amplo e minucioso conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Este estudo será realizado num Restaurante, localizado no oeste de Santa Catarina na cidade de Chapecó. A empresa atua no ramo de restaurante servindo refeições de almoço e janta, e dispõe também dos serviços de *delivery*. A escolha da empresa para o estudo se deu pela acessibilidade, em virtude da pesquisadora ter fácil acesso para obtenção dos dados, pelo fato de ter longa amizade com a gestora do restaurante, e também pelo fato do restaurante ter carência de ferramentas que auxiliem o planejamento e as tomadas de decisão. Os sujeitos que irão participar da pesquisa são a gestora financeira e administrativa e o sócio proprietário da empresa. Quando se fala em sujeitos da pesquisa, conforme explica Vergara (2013), estes são as pessoas que fornecerão os dados necessários ao estudo.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O tipo de técnica aplicada na coleta de dados delimita as possibilidades de análise, podendo conter uma combinação de técnicas desenvolvidas em um ou outro modelo. Sendo assim, a coleta de dados foi realizada através de dados primários e secundários.

Para obtenção dos dados primários, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada e observação não participante. Os dados secundários foram obtidos através da pesquisa bibliográfica, para a qual se utilizou livros, artigos e manuais para contextualizar o tema do estudo e fornecer bases para a análise externa.

Considerando a coleta de dados primários foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada com roteiro previamente elaborado conforme o APÊNCICE I. De acordo com Appolinário (2011, p. 134) “entrevista é um procedimento de coleta de dados que envolvem o encontro de duas pessoas – entrevistador e entrevistado”. Conforme Marconi e Lakatos (2011) a entrevista é a reunião entre duas pessoas, que tem por propósito que uma delas adquira informações, acerca de um assunto específico, por meio de um diálogo de origem profissional. Para este estudo de caso, a pessoa entrevistada para fornecer os dados do restaurante foi a gestora financeira e administrativa a qual foi designada pelo sócio proprietário para tal.

Outra técnica para conseguir os dados primários no estudo diz respeito à observação, sendo esta necessária para confirmar as informações, ou ainda captar possíveis fenômenos ou perspectivas que não foram contemplados com a entrevista semiestruturada. Marconi e Lakatos (2011) explicam que a observação é um instrumento de coleta de dados que visa obter informações por meio dos sentidos na aquisição de determinados aspectos da realidade. Não se limitando apenas a ver e a ouvir, mas sim a analisar os eventos ou acontecimentos que se anseia pesquisar.

Neste contexto, optou-se por trabalhar com a técnica de observação não participante, onde o observador não interfere no recolhimento dos dados e atua somente como analisador (MARCONI E LAKATOS, 2011). Este instrumento seguiu basicamente o mesmo roteiro utilizado para a entrevista considerando as etapas da análise interna e externa, conforme o APÊNCICE I, e foi necessário para entender como funciona o processo produtivo da organização estudada e encontrar possíveis dissonâncias entre a entrevista realizada e a realidade observada internamente na empresa, e ainda para a análise externa identificando as principais características da concorrência.

Para obter os dados secundários utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que foi realizada com o intuito de fornecer dados e informações pertinentes à análise externa, ou seja, os agentes que atuam de forma independente e que a organização não pode controlar: aspectos relacionados ao ambiente demográfico, ao ambiente econômico, ao ambiente político legal, ao ambiente tecnológico e ao ambiente sociocultural. A pesquisa compreendeu a análise e descrição das principais informações acerca dos elementos acima citados, usando como referência sites governamentais como o IBGE, CAGED, SEBRAE, dentre outros.

Segundo Vergara (2013), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o

levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, o próximo passo para dar continuidade à pesquisa é a análise e interpretação das informações obtidas. A análise, por sua vez, tem como finalidade organizar e avaliar os dados de maneira que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto (GIL, 2010).

A análise e interpretação dos dados foram feitas conforme orienta Roesch (2012), sendo que primeiramente os dados foram preparados para análise, fazendo a transcrição das entrevistas e organizando os dados obtidos através de tabelas ou texto. Depois de transcritas as informações obtidas, conforme embasado no referencial teórico e atendendo aos objetivos, foi feita a descrição do ambiente interno e externo da empresa identificando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para em seguida ser formulada a matriz SWOT.

Assim que definida a matriz SWOT, foram elaborados os objetivos e metas da empresa, e organizados e desdobrados em ações através de uma tabela 5W2H, descrevendo o que foi proposto, porque foi proposto, quem é o responsável pela ação, onde será feito, quando será feito, como será feito e quanto custará.

No que tange a interpretação dos dados, optou-se por utilizar a metodologia de Planejamento Estratégico apresentada por Pereira (2010) este método foi escolhido por ser um modelo simples e de fácil entendimento, se ajustando mais a realidade das pequenas empresas, nas quais se encaixa o restaurante estudado.

## 4 PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta etapa será apresentado o desenvolvimento do estudo com base nos dados coletados através da entrevista semiestruturada e pesquisas para formular as propostas do planejamento estratégico. Com base na metodologia apresentada pelos autores, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a qual tem por finalidade de responder os objetivos específicos propostos no início do estudo, este capítulo irá desenvolver a etapa de aplicação do modelo de Planejamento Estratégico por meio dos seguintes tópicos: Apresentação da empresa, Análise do Ambiente Interno e Externo, Matriz SWOT, Definição da Missão, da Visão e dos Valores, Objetivos e Estratégias Competitivas, Plano de Ação e Avaliação e Controle.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Restaurante iniciou suas atividades em Chapecó – SC em agosto de 2015. A sua instalação na cidade ocorreu unindo a oportunidade de mercado com a experiência dos sócios no ramo de restaurantes, pois já possuíam outro restaurante ativo no estado do Rio Grande do Sul. Desde o início são dois sócios-proprietários, sendo que um deles participa e acompanha efetivamente as atividades do Restaurante. Atualmente a empresa conta com doze funcionários, alocados nas áreas de produção (cozinha), atendimento/caixa (salão), administrativa e financeira, portanto conforme a classificação feita pelo Sebrae (2014), considerando o número de funcionários o Restaurante é uma pequena empresa, pois nesta categoria enquadram-se as organizações que possuem de 10 a 49 funcionários.

Em Chapecó o Restaurante está instalado num imóvel alugado, na região central da cidade e tem capacidade para atender até 280 pessoas, disponibilizando estacionamento próprio e coberto para seus clientes.

Nesse contexto, é relevante destacar que a empresa está atuando no mercado a mais cinco anos, proporcionando aos seus clientes um atendimento diferenciado e oferecendo um amplo cardápio de produtos. Também se destaca no mercado pela ótima qualidade dos produtos, e compromisso com os clientes, fornecedores e colaboradores.

## 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é responsável por representar os pontos fortes e fracos da organização. Diante disso, será realizada uma análise observando aspectos relacionados aos recursos financeiros, físicos, tecnológicos, humanos, produtivos e de marketing, objetivando tornar esta análise uma importante fonte de informação.

### 4.2.1 Recursos financeiros

Conforme os dados fornecidos pela gestora financeira e administrativa do Restaurante, eles trabalham com controle e planejamento financeiro e orçamentário na empresa, porém este controle é feito somente através de planilhas, e os dados financeiros são utilizados constantemente para a tomada de decisão principalmente nas relacionadas à compra de imobilizado e insumos, melhorias na estrutura física e operacional do Restaurante. Ainda conforme a gestora afirma, não é feita a análise de outros indicadores econômicos. Compromissos em longo prazo a empresa não possuía nenhum até o momento da coleta dos dados, pois todo imobilizado já estava devidamente pago, e não foi feito nenhum outro investimento nem empréstimo. Em curto prazo a empresa possui compromisso com os fornecedores (que são pagos á vista, com sete ou quatorze dias), aluguel, salários, água, luz, impostos e outras despesas administrativas. Mesmo com o passivo dos fornecedores sendo em curto prazo ele não está comprometendo o fluxo de caixa do Restaurante.

O controle das receitas e despesas é realizado pela gestora financeira e administrativa, através das planilhas de lançamentos diários e também com o sistema online dos bancos, através de relatórios, retornos e outras informações. O processo contábil do Restaurante é realizado por um escritório terceirizado, e para que isso ocorra todos os meses é enviado para este escritório o malote com os documentos e as informações necessárias para a geração dos demonstrativos de resultados contábeis, bem como as guias de impostos para recolhimento mensal, balanço anual, e demais atividades contábeis pertinentes.

Como o Restaurante não trabalha com vendas a prazo (somente a vista, ou com cartões de débito/crédito e os ticket refeição e alimentação), não existe inadimplência e o faturamento bruto médio anual da empresa vinha sendo de aproximadamente R\$ 1 200 000,00, porém no

ano de 2020 houve um declínio neste faturamento, justificado pelo fator da pandemia do Covid-19.

O relatório e balanço final do ano de 2021 ainda não haviam sido fechados quando houve a coleta dos dados deste estudo, mas conforme a gestora comenta, já foi possível perceber pelos seus controles internos que a partir do segundo semestre do ano o faturamento voltou a aumentar, possivelmente pelo avanço da vacinação contra o Covid-19, e diminuição das restrições de isolamento.

Com relação a esta dificuldade financeira que a empresa passou em 2020 e início de 2021, os sócios-proprietários decidiram aumentar o capital social investido para então conseguir honrar com os compromissos junto aos fornecedores e funcionários ao invés de utilizar capital de terceiros solicitando empréstimos.

Cabe destacar, que a análise do setor financeiro ficou restrita aos dados obtidos com a gestora no momento da entrevista, pois não conseguimos autorização de acesso para consultar e analisar os relatórios e demonstrativos de resultados.

#### **4.2.2 Recursos físicos**

Em relação aos recursos físicos, já foi mencionado anteriormente que o Restaurante desenvolve suas atividades num imóvel alugado. Na visita realizada no local, foi possível verificar que o espaço físico disponível está sendo bem aproveitado e está dividido entre: cozinha (produção), depósito (estoque de insumos e material de expediente), escritório (administrativo e financeiro), salão, parque infantil e os sanitários (atendimento). Na parte inferior do Restaurante ainda tem o estacionamento que é disponibilizado gratuitamente aos clientes, visto que por se localizar na região central da cidade o espaço de estacionamento coletivo é restrito, o que iria afastar os clientes caso o restaurante não tivesse o seu próprio estacionamento.

O espaço da cozinha é organizado e bem arejado, os utensílios e maquinários estão posicionados de maneira que facilite o trabalho, o salão para atendimento é grande e as mesas estão distribuídas de forma a facilitar a circulação de clientes e garçons entre elas. Um diferencial do Restaurante é possuir um espaço privado com capacidade para até quarenta pessoas, que conforme a gestora tem uma grande procura por parte dos clientes: “o nosso Reservado é bem disputado, eles fazem a reserva com meses de antecedência, pois como é um espaço dentro do próprio salão do Restaurante, mas que é separado onde somente as pessoas

convidadas tem acesso, é ótimo para pequenos eventos de aniversários, formaturas e confraternização de pequenas empresas”. Quando este espaço reservado vai ser utilizado a equipe da cozinha e salão sempre é informada com antecedência a respeito do horário que os clientes pretendem almoçar ou jantar para que o *buffet* esteja completo e disponível no horário combinado.

Como o imóvel onde o Restaurante atua é alugado, uma possível reforma para ampliar a área disponível do salão, deve ser negociada com o proprietário do imóvel, portanto isso acaba sendo uma restrição para o aumento da capacidade de atendimento.

A compra dos produtos e insumos é realizada semanalmente pela gestora, sendo que ao tratar-se dos produtos perecíveis, alguns fornecedores fazem as entregas diariamente. Para os produtos que podem ser estocados e armazenados a empresa dispõe de equipamentos próprios como geladeira, freezer e câmara fria, para armazená-los de forma adequada, já os produtos secos (farinhas, óleos, arroz, feijão, dentre outros) são armazenados em prateleiras e armários fechados.

#### **4.2.3 Recursos tecnológicos**

Tecnologicamente o Restaurante possui equipamentos e utensílios de uso cotidiano, nos diversos setores, os principais são: fogão industrial, coifa, geladeira da cozinha, balança, batedeira, liquidificador, processador, geladeira e câmara fria do estoque, computador e máquina de cartão do caixa, computador e impressora do administrativo.

A manutenção destes equipamentos é feita periodicamente principalmente no setor de produção (cozinha) para manter a produção otimizada. A gestora comenta que o computador utilizado no setor administrativo está precisando ser substituído, pois já não está mais atendendo as necessidades da empresa, esta substituição era pra ter sido feita em 2021, porém como o faturamento acabou diminuindo, gerou este atraso, mas ainda segundo ela é uma das prioridades a ser resolvida. Por enquanto devido ao tamanho da empresa e a quantidade de funcionários, o Restaurante não possui um software específico de gestão e os controles são feitos principalmente por planilhas e anotações “mais um motivo para trocar logo o computador do administrativo” conclui a gestora.

#### 4.2.4 Recursos humanos

O Restaurante tem sua estrutura organizacional informal e não possui organograma. Os doze funcionários que trabalham atualmente estão divididos em quatro setores: salão, retaguarda, cozinha e administrativo. A função contábil, conforme já comentado anteriormente é realizada por escritório externo terceirizado, e quem organiza e envia para a contabilidade a documentação de registro, demissões, pagamentos de férias e salários, dentre outros é a gestora financeira e administrativa. Apesar da empresa não possuir organograma, percebe-se que as funções, atividades e responsabilidades dos colaboradores são bem claras e divididas.

Embora não estejam passando por grande rotatividade de colaboradores, a gestora comenta que a falta de profissionais com formação e capacitação específica, dispostos a trabalhar em restaurantes é grande, pois segundo ela “as pessoas que se formam numa faculdade de Gastronomia, por exemplo, não querem trabalhar em cozinhas de restaurantes onde se trabalha de segunda a segunda e se ganha pouco, normalmente elas abrem o próprio negócio”. Neste mesmo sentido ainda complementa que “a nossa cozinheira chefe é uma mulher que só tem o ensino médio concluído, mas tem experiência em cozinhas de restaurantes há mais de dez anos, já as suas auxiliares de cozinha são pessoas com o ensino fundamental apenas e que se dispuseram a aprender como trabalhar numa cozinha de restaurante”. A única funcionária que possui ensino superior é a gestora financeira e administrativa a qual é graduada em Gastronomia e pós-graduada em Gestão de Restaurantes e Similares, sendo que conforme é necessário ela é quem ensina algumas técnicas e procedimentos para a produção dos pratos.

Como a demanda de clientes do Restaurante diminui sempre nos meses de janeiro e fevereiro, é neste período que a empresa costuma conceder férias para a maioria dos seus funcionários também. Quanto às folgas semanais, como o Restaurante abre também aos domingos, é feito escala entre os próprios funcionários que se organizam para usufruir da sua folga durante a semana sem prejudicar o bom andamento das atividades do restaurante, conforme a conversa com a gestora é rara às vezes em que ela precisa intervir na definição das folgas por falta de acordo entre os funcionários.

No geral, conforme a visão da gestora que forneceu os dados para o estudo, e que também auxilia na parte da gestão pessoal, o desempenho dos colaboradores, nos diferentes

setores está sendo realizado de forma satisfatória, pois estão atendendo as demandas internas, e não há reclamações de clientes referentes a mau atendimento dos funcionários.

#### 4.2.5 Recursos produtivos

O atendimento ao cliente é realizado normalmente por um garçom, que o recepciona na entrada, lhe explica como funciona o restaurante caso o cliente ainda não conheça o local e o acompanha até a mesa. Os garçons são incentivados a oferecer bebidas que tenham boas margens e lucro, mas sem tirar a privacidade do cliente que fica à vontade para escolher entre as opções da casa, que dispõe de vinhos e espumantes nacionais e importados, cervejas, refrigerantes, sucos naturais e água.

A produção ocorre essencialmente na cocção e elaboração de pratos, os cozinheiros elaboram os pratos conforme o cardápio do dia, para servir o *buffet* no almoço e jantar. A cozinha tem uma produção programável, em que apenas é realizada uma preparação antecipada de alguns alimentos que permitem tal antecipação (tal como as sobremesas), os demais são todos preparados no dia em que serão servidos. Este preparo antecipado dos alimentos facilita e agiliza a montagem do *buffet* diário. É importante salientar que sempre são seguidas as normas e legislação sanitária, que exigem que todo alimento preparado antecipadamente seja devidamente condicionado. Para manter a produção em pleno funcionamento a utilização de um sistema informatizado de gestão de estoques facilitaria o controle e iria auxiliar muito na programação de compras, e evitar eventuais faltas de determinado produto no estoque o que impede que algum prato do dia seja servido, ou então evitar pagar valores maiores pelo produto que precisará ser adquirido em mercados ou outro fornecedor, que não o de costume que tem preço mais favorável. O mix de produtos do estabelecimento é considerado suficiente pela gestão, porém estão em buscas de melhorias e expansão.

A cozinha possui uma cozinheira chefe, que conforme já citado anteriormente não possui formação acadêmica para tal, porém pela grande experiência que possui, sabe exatamente o que deve fazer diariamente. Os garçons atendem os clientes nas mesas, para servir as bebidas solicitadas, normalmente cada garçom é responsável em atender determinada quantidade de mesa no salão, mas todos trabalham em sintonia para oferecer um serviço e produtos de qualidade e que sejam referência aos consumidores, e sempre que necessário um ajuda o outro.

Nesta questão referente à produção dos pratos o proprietário está sempre atento às medidas de segurança, os certificados exigidos pela vigilância sanitária são atualizados regularmente e os padrões de qualidade são prioritariamente atendidos, para que em possíveis vistorias feitas pelo órgão nada esteja fora do padrão.

#### 4.2.6 Recursos de marketing

A própria localização do Restaurante já é um fator que contribui para o marketing, pois fica na região central da cidade. As ações de marketing realizadas pela empresa basicamente resumem-se aquelas relacionadas às mídias sociais gratuitas (instagram e facebook). É investido também na mídia tradicional através de propaganda numa emissora de rádio com abrangência regional, e recentemente foi aderido a parcerias com aplicativos de ofertas principalmente de *delivery*, pois foi uma opção encontrada para manter as vendas devido aos impactos causados pela pandemia da Covid-19.

O Restaurante atende diversos tipos de clientes, mas a maior proporção deles são trabalhadores de empresas que se localizam no centro da cidade então utilizam o Restaurante para fazer seu almoço diário, visto é aceito o pagamento com cartões de ticket alimentação e vale refeição. Algumas prefeituras da região possuem convênio com o Restaurante, então quando algum de seus funcionários estiver em viagem de trabalho na cidade de Chapecó, os mesmos irão almoçar ali, e o pagamento será realizado pela prefeitura ao final do mês. Aos finais de semana percebe-se que a maioria dos clientes são famílias que optam por fazer sua refeição no Restaurante.

Ao ser questionada sobre as ações de marketing e prospecção de novos clientes a gestora afirma que esta é uma das dificuldades do restaurante, visto que para colocar em funcionamento um plano de marketing o mesmo exige demanda de tempo e recursos financeiros considerados altos para tal, e que o retorno deste investimento não é imediato e sim em longo prazo, por esses motivos são feitas apenas as ações mais básicas de marketing.

Os produtos oferecidos diariamente aos clientes são: marmitas tamanho padrão com inclusão de saladas; almoço com *buffet* livre composto por doze tipos de pratos quentes, oito tipos de saladas e cinco tipos de sobremesas; para o jantar é oferecido o *buffet* livre e completo também, porém não tem a opção de marmitas, o *delivery* de prato feito é uma opção tanto para o almoço quanto para o jantar. Aos domingos para o almoço são duas opções: *buffet* livre normal, ou então *buffet* livre mais rodízio de carnes, opção esta que possui valor

maior. O cardápio é diário e sempre fica disponível na entrada do Restaurante para que os clientes tenham conhecimento.

Os preços de venda dos produtos são definidos com base na análise dos valores de custos da matéria-prima, os reajustes são sempre anuais e atualizados no mês de abril de cada ano.

### 4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Ao ser feita uma análise do ambiente externo o objetivo é entender as variáveis externas da empresa e, portanto de natureza incontrolável, trazendo um entendimento do ambiente em que a organização está inserida e possibilitando o uso de oportunidades que este ambiente gera e ainda se precaver de possíveis ameaças. Com isso será possível criar estratégias para aproveitar as oportunidades e aumentar a competitividade frente a concorrência e criar mecanismos para reduzir ou enfrentar as ameaças advindas do mercado externo (PEREIRA,2010).

Neste sentido, as variáveis avaliadas são as demográficas, econômicas, políticas/legais, socioculturais e tecnológicas.

#### 4.3.1 Variáveis demográficas

Segundo dados do último Censo Demográfico que foi realizado em 2010, o município de Chapecó-SC, onde se localiza o Restaurante, possuía uma população de 183.530 habitantes e uma densidade demográfica de 293,15 habitantes por quilômetro quadrado e, conforme estimativa deste mesmo censo a população do município em 2021 seria de 227.587 habitantes. Aqui é importante destacar que pelas restrições impostas pela Covid-19 o censo que deveria ter sido feito em 2020 não ocorreu.

Ainda de acordo com as projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estimou-se que em 2021 o Brasil possuía cerca de 213.317.639 habitantes, comparado com o censo de 2010 em que possuía 190.755.799 habitantes, haveria um crescimento populacional em torno de 12%. Desse total projetado, Santa Catarina possuiria 7.075.494 habitantes, equivalente a 3,32% da população brasileira, e em Chapecó a população estimada foi de 227.587 habitantes, correspondendo a 3,21% da população catarinense (IBGE, 2021).

Quando consideramos os hábitos alimentares desta população, uma pesquisa realizada pela USP em 2020 revela que com a pandemia do COVID-19, elevou-se o hábito de cozinhar em casa em cerca de 28%, porém mesmo assim em função da vida agitada, trabalho em período integral e possuindo pouco tempo para cuidar do lar e da alimentação, a maioria da população acaba fazendo suas refeições em restaurantes, lanchonetes, dentre outros. Os “novos consumidores” estão em busca de praticidade e conveniência na hora das refeições, como pratos prontos, produtos aptos a micro-ondas, produtos de pequenas porções ou em embalagens individuais e serviços de entrega de comida rápida, os denominados *delivery's* (CNN, 2021).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresentou em seu censo de 2010 que 91,84% da população de Chapecó reside na área urbana e 8,6% na área rural, sendo considerada a maior cidade do interior catarinense e está entre quatro cidades mais importantes do estado. A cidade apresenta 61.8% de domicílios com esgotamento sanitário adequado, 74.3% de domicílios urbanos em vias públicas com arborização e 29.3% de domicílios urbanos em vias públicas com urbanização adequada (presença de bueiro, calçada, pavimentação e meio-fio). Quando comparado com os outros municípios do estado, Chapecó fica na posição 145 de 295, 56 de 295 e 110 de 295, respectivamente.

#### 4.3.2 Variáveis econômicas

Para analisar a economia é indispensável avaliar o Produto Interno Bruto (PIB), que é o principal indicador para analisar o crescimento econômico dos países, estados e dos municípios. Ao somar toda a riqueza produzida, o consumo e a renda é possível obter o resultado do Produto Interno Bruto (PIB). Quando o PIB está alto significa que a economia está crescendo, ou seja, tem mais dinheiro circulando no mercado, maior renda por pessoa e automaticamente mais consumo de produtos e serviços. As empresas fazem novas contratações e há a abertura de novos negócios. As indústrias se tornam mais competitivas no exterior e os produtos ficam melhores e mais baratos, aumentando a procura por esses produtos e serviços ajudando a controlar a inflação (SEBRAE, 2022).

No município de Chapecó, observou-se na última década, um crescimento de 90% na renda per capita média da população, passando de R\$ 24.839,00 em 2010 para R\$ 47.749,34 em 2019, sendo que o salário médio mensal foi de 2,8 salários mínimos e a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total foi de 44,8%. Ainda em relação a renda per

capita, quando comparado com os outros municípios do estado Chapecó no ano de 2019 ocupava a posição 46 de 295, já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 503 de 5570 (IBGE, 2021).

Outro dado econômico importante, é a concentração de empresas instaladas em Chapecó, de acordo com o último censo do IBGE de 2010 são 33.738 empresas atuantes no município. Sendo que considerando o faturamento bruto anual foram identificadas 25.786 ou 76% microempresas; 5.705 ou 17% foram classificadas entre média e de grande porte e 2.347 ou 7% empresas de pequeno porte.

O principal fator econômico que afeta a organização estudada é a inflação. O aumento dos preços dos insumos no mercado, da energia elétrica, aluguel e telefone, influenciam no aumento do custo da organização, diminuindo a margem de lucro da empresa. Este aumento dos custos prejudica a empresa, pois ela tem que absorver este aumento, mas mesmo assim precisa manter seu preço de venda competitivo no mercado. A diminuição do poder aquisitivo da população causado pela inflação também é um fator negativo para o restaurante, pois nessas situações normalmente as pessoas evitam refeições fora de casa.

### **4.3.3 Variáveis políticas/legais**

Quanto às variáveis políticas cabe analisar as leis e órgãos que asseguram as atividades desenvolvidas pela organização estudada, neste contexto, considerando a atividade do restaurante existe a resolução n.º216 de 15 de setembro de 2004 do Ministério da Saúde e Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, a qual Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação, e estabelece as normas e regras necessárias para este setor, dentre elas: que toda a empresa que trabalha com gêneros alimentícios precisa ter um responsável pelas atividades de manipulação de alimentos, o qual deve possuir comprovante de participação em curso de capacitação de manipulação de alimentos, com abordagem dos seguintes assuntos: contaminantes alimentares; doenças transmitidas por alimentos; manipulação higiênica dos alimentos; boas práticas na manipulação de alimentos (BRASIL, 2014).

Outra exigência da vigilância sanitária é que as empresas que trabalham com alimento devem ser mantidas em perfeitas condições de organização e higiene, tanto os utensílios e materiais, como o as instalações, sendo determinadas as seguintes regras para instalação do negócio: Área independente para recebimento e armazenagem de mercadorias, contando com

estrados e prateleiras de altura mínima do piso; área independente para produção e manipulação de alimentos; área independente para higiene e acondicionamento dos utensílios; sanitários exclusivos para funcionários, devendo possuir chuveiro; lavatórios para os funcionários realizarem a higienização das mãos; sanitários públicos, separados por sexo; todas as instalações devem ser revestidas de material liso, impermeável, de cores claras e de fácil higienização; o ambiente deve possuir iluminação uniforme e boa ventilação. Somente após a fiscalização da Vigilância Sanitária e aprovação dos critérios elencados acima, é que são expedidos o alvará e a licença de funcionamento (BRASIL, 2014).

Quanto ao regime de tributação, por se tratar de uma micro empresa, a mesma está sujeita ao regime do Simples Nacional, que unifica o pagamento dos seguintes impostos: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica.

#### **4.3.4 Variáveis socioculturais**

Acompanhar o segmento sociocultural possibilita ao gestor uma percepção sobre a população, deste modo, os índices de educação, saúde e renda, relacionados ao desenvolvimento humano são os fatores analisados.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é utilizado no relatório anual do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e também por outras entidades e empresas com vistas a ampliar as análises sobre determinada população para além de referenciais exclusivamente econômicos. Neste sentido o índice é composto por três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde.

Conforme o levantamento do censo de 2010 Santa Catarina ocupa a 3ª posição no ranking nacional, com um IDH médio de 0,774, enquanto Chapecó atinge um IDH médio de 0,790. Conforme o site do G1 (2013), os índices estão distribuídos da seguinte maneira: 0 a 0,499 – Muito Baixo; 0,500 a 0,599 – Baixo; 0,600 a 0,699 – Médio; 0,700 a 0,799 – Alto; e acima de 0,800 – Muito Alto. Considerando os índices apresentados, percebe-se que o IDHM do município de Chapecó é maior do que o de Santa Catarina e até maior que o do Brasil, com um valor de 0,790, sendo classificado como Alto.

No assunto Educação leva-se em conta o acesso e permanência escolar, o desempenho, a infraestrutura e a qualidade no ensino, e o principal indicador neste quesito é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB. Conforme dados do IBGE referente ao ano de 2019, Chapecó obteve um índice de 6,4 para os anos iniciais do Ensino Fundamental e 4,9 para os anos finais do Ensino Fundamental, ambos os índices maiores que os do Brasil que foram de 5,7 e 4,6 respectivamente.

No que diz respeito à Saúde, estão inclusos a cobertura da atenção básica, os fatores de risco e proteção e a morbidade e mortalidade, dados de 2020, o município teve um índice geral de 0,788, considerado Alto (SIDEMS, 2020). A taxa de mortalidade infantil média na cidade é de 11.76 para 1.000 nascidos vivos. Comparado com todos os municípios do estado, fica na posição 104 de 295, quando comparado a cidades do Brasil todo, a posição é de 2649 de 5570 (IBGE, 2021).

Ao falar sobre saúde e os hábitos alimentares, uma tendência apontada é preocupação com a saúde, qualidade de vida e as restrições alimentares, o consumidor está em busca de uma alimentação que seja rápida, prática e balanceada e indústria de alimentos precisa estar atenta estas mudanças no perfil alimentar da população. Os consumidores buscam alimentos com alto valor nutricional, que sejam também funcionais e a auxiliem na manutenção do peso e previnam doenças (SEBRAE, 2022).

#### **4.3.5 Variáveis tecnológicas**

No ambiente tecnológico, os fatores contemplados são de processos, produtos e qualidade. Normalmente o bom uso dos fatores que englobam o ambiente tecnológico pode ser elencado como uma vantagem competitiva. Essa vantagem está relacionada com fatores correspondentes a agilidade, eficiência e eficácia em suas operações, que a tecnologia agrega a empresa. Entretanto, apenas perceber as tendências tecnológicas do mercado não é o suficiente, é necessário verificar o grau de assimilação e adaptação dos consumidores com determinada tecnologia (ALMEIDA, 2010).

Os investimentos em automação comercial são reflexos visíveis do avanço tecnológico industrial, prospectam-se que o futuro dos negócios dependerá muito da capacidade de gerir informações dentro das organizações e se adequar às novas tendências tecnológicas, como é o caso da mobilidade e da computação em nuvem. Outra tendência apontada é o autoatendimento, os consumidores estão cada vez mais a procura de soluções rápidas para

resolver seus problemas sem precisar interagir com um atendente ou ter que ir a uma loja (NOFFS, 2005).

Perante este cenário, o investimento em inovação tecnológica com a automação comercial e a capacitação dos funcionários irão possibilitar ao ramo de restaurante acompanhar de perto a movimentação da economia. Permitindo dessa forma, que as receitas, despesas e custos possam ser cadastrados e alterados sempre que os índices sofrerem alterações, a lucratividade é outro ponto que pode ser analisado diariamente, admitindo-se assim uma tomada de decisão mais ágil e acertada. Atualmente existem vários softwares disponíveis para os controles internos de micro e pequenas empresas, cabendo aos gestores decidirem que tipo de tecnologia deve empregar em sua organização (SEBRAE, 2016).

As tendências tecnológicas dos softwares têm um grande impacto no relacionamento com os clientes. Através dessa tecnologia é possível analisar os hábitos de compra dos consumidores, permitindo elaborar estratégias de marketing cada vez mais eficientes. A identificação de tendências tecnológicas objetiva, desta forma, subsidiar a tomada de decisões para a alocação de recursos e definição de atividades estratégicas. O surgimento da Internet é um fator tecnológico que possibilita as empresas comunicar-se com seus clientes através de uma home page. A home page, possibilita que a organização interaja com seus clientes, anuncie promoções de vendas, colete informações sobre os clientes e divulgue a empresa pela Internet. Aliado a este avanço da Internet, está à evolução do e-commerce, o comércio eletrônico pela Internet, o qual vem sendo utilizado por empresas (SILVA; DARCOSO, 2013).

#### 4.4 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO

Nesta etapa do diagnóstico externo é analisada a competitividade do setor, descrita de acordo com o modelo das cinco forças de Porter, citado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), que baseado neste modelo analisa: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, rivalidades entre organizações concorrentes.

#### **4.4.1 Ameaça a novos entrantes**

Observou-se que no ramo de restaurantes e similares há poucas barreiras de entrada, pois cumprindo as exigências da vigilância sanitária é possível abrir um novo estabelecimento. Conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, em Chapecó no ano de 2021 havia 304 estabelecimentos ativos no ramo de restaurantes e similares.

Apesar de não encontrar muitas dificuldades de entrar no mercado, para se manter nele é necessário superar algumas barreiras criadas no setor tais como: Reação das empresas já instaladas: a maior parte das empresas desse ramo já possuem tradição no mercado e atendem uma parcela significativa dos consumidores. Os restaurantes de grande porte da cidade tem sua estratégia voltada para a diferenciação e diversidade de produtos e pratos oferecidos, além de investirem muito em publicidade; Economia de escala: um grande volume de compras gera benefícios, em tese um restaurante que está iniciando suas atividades terá menos demanda no início e, portanto, menos volume de compras, logo, perderá esses benefícios gerados pela economia de escala; Custo de mudança para os clientes: o mix de produtos e pratos ofertados pelos restaurantes é muito semelhante entre as diferentes empresas, e a maioria dos clientes são fiéis por conta da tradição de alguns deles.

#### **4.4.2 Ameaça de produtos ou serviços substitutos**

Produtos ou serviços substitutos são aqueles que realizam as mesmas funções de outros, eles geram uma ameaça se os clientes optarem pela mudança, e passarem a consumir o produto substituto. No caso de restaurantes é grande o número de produtos substitutos oferecidos por padarias, lanchonetes, bares, pastelarias, *food truck*, casas de pão de queijo, de panquecas, de vitaminas, de sucos, etc.

Percebeu-se que os produtos ofertados por esses setores têm preços mais baixos que aqueles disponibilizados pelos restaurantes e que os mesmos encontram-se em franca expansão. Quanto mais atrativa for a opção de preço oferecida ao mercado pelos substitutos, permitindo obter a mesma qualidade, tanto mais ameaçados serão os lucros do setor de restaurantes, interferindo diretamente na sua competitividade.

#### **4.4.3 Poder de negociação dos clientes**

É natural que os clientes procurem por produtos de boa qualidade e preços baixos, e que em compras à vista ou para clientes fiéis seja concedido algum tipo de benefício. Percebeu-se que com o avanço da tecnologia e informação, os clientes são bem informados sobre os preços praticados pelo setor de restaurantes e que mesmo não comprando em grandes quantidades, os clientes que vão todos os dias almoçar no restaurante podem fazer pressão para reduzir os preços, principalmente quando se constata que os produtos vendidos são muito similares e que eles podem explorar este poder de barganha nos outros restaurantes.

Também se verificou que os produtos que os clientes compram não são padronizados e que não haverá custos significativos para eles se mudarem de restaurante, fatores que tornam a competição mais acirrada no setor. Entretanto, um fator positivo ao se considerar os clientes é que não há a ameaça dos clientes produzirem, eles próprios, os alimentos adquiridos nos restaurantes devido às mudanças nos hábitos alimentares.

Os clientes do restaurante são na maioria pessoas físicas trabalhadoras da indústria e comércio das proximidades e que não dispõem de tempo hábil para fazer sua refeição (principalmente o almoço) em casa, e que buscam por uma alimentação rápida, prática e de qualidade, num local limpo e com uma estrutura adequada para recebê-los.

#### **4.4.4 Poder de negociação dos fornecedores**

Verificou-se que os produtos adquiridos dos fornecedores constituem insumos importantes para o processo de fabricação e para a qualidade dos produtos oferecidos pelo restaurante, o que poderia aumentar significativamente o poder de negociação dos fornecedores. Porém, percebeu-se ainda que mesmo os insumos estando concentrados em poucos fornecedores, os quais satisfazem as necessidades de preço, prazo e qualidade do restaurante, não é tão notável o poder de negociação dos fornecedores.

Verificou-se também que os restaurantes são clientes importantes para os fornecedores, mas que não existe a ameaça de integração para frente, ou seja, ameaça dos fornecedores entrarem para o setor de restaurantes. Pode-se afirmar que a força poder de negociação dos fornecedores é aquela que exerce a menor pressão na competitividade do setor de restaurantes, em função da pouca influência dos seus componentes.

A pressão exercida pelos fornecedores depende da quantidade de fornecedores concorrentes e o grau de importância de cada um para a empresa. Os aspectos que dão poder para o fornecedor estão relacionados ao melhor preço, prazo de pagamentos mais estendidos, entrega rápida e mix de produtos, a empresa estudada tem diversos fornecedores, e embora ela opte por comprar exclusivamente algum produto de determinado fornecedor, ela não depende de nenhum deles.

#### **4.4.5 Rivalidade entre concorrentes**

No entendimento de Lacombe e Heilborn (2008) os concorrentes são organizações que produzem os mesmos bens, ou bens semelhantes, com o objetivo de atingir os mesmos consumidores e competem pelos mesmos insumos junto aos fornecedores. A identificação dos concorrentes se torna importante para que a organização possa analisar o ambiente externo procurando oportunidades e evitando possíveis ameaças, além de mapear as possíveis fraquezas destes concorrentes, apresentando estratégias para conquistar novos clientes. Foram considerados concorrentes os principais estabelecimentos que atuam no ramo de restaurantes na cidade de Chapecó-SC. A pesquisa foi realizada através da entrevista com a proprietária, a qual elencou seus principais concorrentes. Observa-se que há uma concorrência grande, atuando nos bairros próximos ao centro, com predomínio de estabelecimentos também de pequeno porte, mas alguns já estão há anos atuando na cidade.

Avaliando a rivalidade dos concorrentes no setor de restaurantes, percebeu-se que existe um grande número de empresas com tamanhos e recursos semelhantes, tendendo a aumentar a concorrência entre eles. Essa constatação é reforçada pela percepção de crescimento lento do setor, situação em que o aumento de vendas só é possível tomando mercado de outros concorrentes. Percebeu-se também que em função da intensa concorrência, os empresários do setor têm maneiras diferentes de conduzirem seus negócios, o que poderá originar estratégias diversificadas, acirrando a intensidade da rivalidade.

O grau de rivalidade entre os restaurantes concorrentes depende basicamente do número de concorrentes, do nível de diferenciação e se as estratégias são defensivas ou ofensivas. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes impõem ou não à empresa maiores investimentos para buscar novos clientes e mantê-los. No setor apresentado os produtos comercializados pelas empresas são semelhantes, portanto a estratégia não deve

estar limitada apenas ao preço e a qualidade. Deve-se gerar valor ao cliente, logo, entender o que ele valoriza no atendimento e no produto.

Em relação à publicidade, os concorrentes de grande porte investem alto em propagandas, além disso, aplicam políticas de preços baixos, trabalham com produtos de diferentes níveis de qualidade e preços e também dispõem de altos níveis de estoques. De modo geral os pontos fortes dos concorrentes estão nos estoques maiores, com mais variedades e redução de preço. O maior tempo de mercado proporciona melhor aplicação das ferramentas de marketing e ofertas que impactam mais os consumidores. Observa-se que em geral os pontos fracos dos concorrentes são a rotatividade de funcionários, que pode causar problemas com o atendimento e a falta de estacionamento próprio.

Nota-se que o grau de rivalidade é mais forte nos bairros distantes, com predomínio de restaurantes tradicionais e sólidos, com estratégias ofensivas, no entanto os concorrentes de menor porte geralmente estabelecem estratégias de defesa. A falta de acesso às informações pertinentes aos concorrentes torna essa análise mais difícil e incompleta em alguns pontos específicos.

#### 4.5 MATRIZ SWOT

A elaboração da Matriz SWOT acontece a partir da análise dos fatores externos e internos da organização, ou seja, as forças e fraquezas pertencentes a análise interna, e as ameaças e oportunidades referentes ao ambiente externo da organização. No primeiro momento foram definidas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, de acordo com as análises feitas, conforme o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Classificação dos fatores ambientais do Restaurante.

<b>FATORES AMBIENTAIS INTERNOS</b>	
<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Qualidade dos produtos	Conhecimento baseado na experiência e Falta de qualificação técnica dos funcionários
Localização da empresa com estacionamento próprio	Políticas de estoque não são formalizadas

A empresa tem experiência no mercado e o conhecimento sobre o setor auxilia nas tomadas de decisão	Poucas parcerias com clientes, prejudica na captação de novos clientes e na fidelização dos antigos
Boas relações com clientes e com fornecedores	Falta de planejamento e de ações voltadas à publicidade da empresa
Finanças da empresa claramente separadas das dos sócios	Falta de treinamento específico para a equipe e falta de incentivo aos funcionários
Maquinário em bom estado e capazes de executar as atividades produtivas	
Equipe de trabalho duradoura e unida	
Baixo custo operacional - estrutura enxuta	
FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expandir a área do salão aumentando a capacidade de atendimento	Normas cada vez mais rigorosas da ANVISA
Economia voltando a estabilidade (pós-Covid-19)	Concorrência
Aumento da demanda por refeições fora de casa;	Manter a qualidade dos produtos com preços competitivos
Incluir opções veganas e mais saudáveis no cardápio	

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Em seguida foram atribuídos pesos para cada variável de acordo com cada fator de importância, sendo que os considerados como muito importantes receberam pontuação 4, os importantes ficaram com 2 pontos e os pouco importantes receberam 1 ponto, esta pontuação foi realizada com a gestora da empresa, e foi relacionado conforme segue no Quadro 3:

Quadro 3 - Categorização dos fatores.

PONTOS FORTES		
ITEM	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
1	Qualidade dos produtos	4
2	Localização da empresa com estacionamento próprio;	4
3	A empresa tem experiência no mercado e o conhecimento sobre o setor auxilia nas tomadas de decisão.	2
4	Boas relações com clientes e com	2

	fornecedores	
5	Finanças da empresa claramente separadas das dos sócios	1
6	Maquinário em bom estado e capazes de executar as atividades produtivas	2
7	Equipe de trabalho duradoura e unida	2
8	Baixo custo operacional - estrutura enxuta	2
PONTOS FRACOS		
ITEM	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
9	Conhecimento baseado na experiência e Falta de qualificação técnica dos funcionários	1
10	Políticas de estoque não são formalizadas	1
11	Falta de parcerias com clientes, prejudica na captação de novos clientes e na fidelização dos antigos	4
12	Falta de planejamento e de ações voltadas à publicidade e marketing da empresa	4
13	Falta de treinamento específico para a equipe e falta de incentivo aos funcionários	2
OPORTUNIDADES		
ITEM	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
14	Expandir a área do salão aumentando a capacidade de atendimento	2
15	Economia voltando a estabilidade (pós-Covid-19)	4
16	Aumento da demanda por refeições fora de casa	4
17	Incluir opções veganas e mais saudáveis no cardápio	2
AMEAÇAS		
ITEM	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
18	Normas cada vez mais rigorosas da ANVISA	4
19	Concorrência	2
20	Manter a qualidade dos produtos com preços competitivos	4

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Finalizada essa etapa de categorização, a etapa seguinte consiste no cruzamento dos dados na matriz SWOT que possibilita identificar qual dos quadrantes têm a maior pontuação. Isso tudo com a finalidade de propor estratégias e melhorias de acordo com a realidade da empresa apresentada nos tópicos acima. O resultado deste cruzamento é demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Ponderação dos fatores ambientais.

		FRAQUEZAS					SUBTOTAL	FORÇAS								SUBTOTAL
	ITEM	9	10	11	12	13		1	2	3	4	5	6	7	8	
AMEAÇAS	ITEM	IMPORTÂNCIA	1	1	4	4	2	4	4	2	2	1	2	2	2	
	18	4	5	5	8	8	6	8	8	6	6	5	6	6	6	
	19	2	3	3	6	6	4	6	6	4	4	3	4	4	4	
	20	4	5	5	8	8	6	8	8	6	6	5	6	6	6	
SUBTOTAL			13	13	22	22	16	<b>86</b>	22	22	16	16	13	16	16	<b>137</b>
OPORTUNIDADES	14	2	3	3	6	6	4	6	6	4	4	3	4	4	4	
	15	4	5	5	8	8	6	8	8	6	6	5	6	6	6	
	16	4	5	5	8	8	6	8	8	6	6	5	6	6	6	
	17	2	3	3	6	6	4	6	6	4	4	3	4	4	4	
SUBTOTAL			16	16	28	28	20	<b>108</b>	28	28	20	20	16	20	20	<b>172</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

E assim após o cruzamento das variáveis da matriz SWOT, foi possível analisar que a empresa obteve mais pontos no quadrante em que estão estabelecidos os pontos fortes e as oportunidades. Dito de outra forma há evidência de que a empresa se encontra em uma posição estratégica de desenvolvimento, conforme apresentado no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Resultado da análise SWOT do Restaurante.

	Oportunidades	Ameaças
<b>Forças</b>	POTENCIAL OFENSIVO (Desenvolvimento) <b>172</b>	POTENCIAL DEFENSIVO (Manutenção) <b>137</b>
<b>Fraquezas</b>	DEBILIDADE OFENSIVA (Crescimento) <b>108</b>	VULNERABILIDADE (Sobrevivência) <b>86</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Observa-se que o Restaurante precisa desenvolver políticas de ações ofensivas, visto que obteve maior pontuação no quadrante de desenvolvimento, onde ficam alocadas as forças e oportunidades. Para isso um dos pontos a serem melhorados é o marketing da empresa para conseguir aproveitar melhor as oportunidades proporcionadas pelo mercado.

#### 4.6 DEFINIÇÕES DA MISSÃO, VISÃO E VALORES.

A partir dos dados teóricos mencionados na abordagem conceitual, e por meio da entrevista realizada com a gestora financeira e administrativa do restaurante foi possível elaborar a proposta de missão, visão e valores.

O primeiro passo foi elaborar a missão do restaurante e conforme já foi explicada no referencial teórico deste estudo, a missão trata-se da razão de existir da empresa. Para isso, foram feitas algumas perguntas-chaves para a elaboração da missão do Restaurante, tais como: “O que a empresa faz? Para quem faz? Para que faz? Onde faz?” Mediante as respostas obtidas, foi formulada juntamente com a gestora entrevistada uma missão para a empresa: **Oferecer refeições de alta qualidade, em ambiente agradável e acolhedor, com preço justo promovendo a satisfação dos clientes.**

Em relação à visão da empresa, Oliveira (2009) afirma que esta proporciona o delineamento do planejamento estratégico e representa o que a empresa quer ser no futuro. Também de acordo com as respostas fornecidas pela gestora, foi possível elaborar a visão da empresa: **“Ser reconhecida como uma das melhores empresas no segmento de restaurantes da cidade de Chapecó – SC até 2025, oferecendo excelência na qualidade dos produtos e no atendimento aos clientes”.**

Como já vem atuando a mais de cinco anos no mercado a empresa defende fortemente os princípios e valores que fizeram com que ela permanecesse ativa até os dias de hoje, e que são eles: **Trabalho em equipe; Agilidade no atendimento; Ética; Foco no cliente; Qualidade e excelência dos serviços executados; Comprometimento e respeito com os clientes, concorrentes e fornecedores.**

Após determinar as diretrizes de missão, visão e valores, é possível elencar os objetivos e metas a serem alcançados.

#### 4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Após finalizar a análise SWOT e sugerir a missão, a visão e os princípios e valores, foram desenvolvidos os objetivos estratégicos da empresa, partindo do princípio de que ela busca ser referência no setor de restaurantes.

O modelo proposto por Pereira (2010) utiliza nesta fase como elementos para elaboração do plano estratégico: objetivos estratégicos, metas e ações estratégicas, e o propósito é fornecer bases para o processo estratégico da organização. Os objetivos estratégicos foram formulados conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Formulação dos objetivos estratégicos.

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>
1 - Ampliar a participação no mercado atraindo novos clientes e fidelizando-os	1.1 Aumentar o número de clientes 1.2 Desenvolver um programa de fidelização de clientes 1.3 Identificar as principais potencialidades e fraquezas dos concorrentes para neutralizá-los
2 - Melhorar o setor de recursos humanos da empresa	2.1 Melhorar a capacitação profissional 2.2 Implantar programas de premiações e incentivos aos funcionários
3 - Desenvolver a área de marketing	3.1 Criar ações de promoções 3.2 Investir na sazonalidade 3.3 Aprimorar e desenvolver novos canais de venda e divulgação 3.4 Aumentar o mix de produtos oferecidos
4 - Melhorar a área produtiva e de atendimento	4.1 Eliminar o desperdício de insumos no processo produtivo 4.2 Ampliar o espaço de atendimento 4.3 Melhorar o controle de estoques de matéria-prima
5 - Estruturar a área financeira	5.1 Reduzir os custos 5.2 Melhorar o controle do fluxo de caixa

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Os objetivos estratégicos estão diretamente relacionados a todos os elementos constantes no planejamento estratégico e devem abordar todas as lacunas encontradas durante as análises. Após a definição dos objetivos estratégicos e a listagem das metas para atingi-los, o próximo passo é a criação das ações estratégicas, que tem por objetivo responder como os objetivos estratégicos serão atingidos (PEREIRA, 2010).

As ações estratégicas foram elaboradas de acordo com a análise realizada, visando à necessidade da empresa em alcançar o objetivo proposto, com finalidade de manter a vantagem competitiva e se tornar uma empresa amplamente conhecida no ramo de restaurantes.

#### 4.8 5W2H – PLANOS DE AÇÃO

O Planejamento Estratégico tem como principal característica transmitir aos colaboradores informações claras e detalhadas sobre a estratégia e os objetivos da organização. Este planejamento estratégico que foi elaborado para o Restaurante será uma ferramenta a ser utilizada pela gestão e está prevista para início imediato, onde primeiramente será realizada uma reunião com o objetivo de repassar a proposta para o gestor e explicar novamente cada etapa, e seu tempo de duração vai até dezembro de 2023, onde será feita uma nova análise dos resultados alcançados e será avaliado se as estratégias definidas para a empresa foram realizadas com sucesso, ou precisam ser corrigidas e alteradas.

Ao formalizar o plano estratégico se detalha cada estratégia a ser realizada para o alcance dos objetivos, neste sentido, o Quadro 7 abaixo foi elaborado de acordo com a ferramenta 5W2H e suas determinantes “O quê?”, “Por quê?”, “Onde?”, “Quem?”, “Quando?”, “Como?” e “Quanto”? Já descritas anteriormente e que detalham as ações a serem tomadas em cada etapa.

Quadro 7 - Planos de Ação 5W2H do Restaurante.

<b>Objetivo 1 - Ampliar a participação no mercado atraindo novos clientes e fidelizá-los</b>						
Meta 1.1: Aumentar o número de clientes						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Elencar potenciais empresas (comércio) das proximidades para que seus colaboradores possam ser clientes do restaurante	Para aumentar o faturamento, buscando novos clientes	Sócio proprietário e gestora financeira e administrativa	Chapecó-SC	A partir de junho/2022	Realizar contato com as empresas próximas e oferecer a opção do almoço para os seus colaboradores com valor diferenciado e pagamento ao final do mês	Custos inclusos no salário do responsável
Meta 1.2 Desenvolver um programa de fidelização dos clientes						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Desenvolver parcerias com os clientes	Aumentar o volume e a frequência de compras dos clientes	Sócio proprietário e gestora financeira e administrativa	Chapecó-SC	A partir de abril/2022	Conceder desconto especial e outros benefícios para clientes parceiros	Desconto limitado a 10% do valor total consumido

Desenvolver pesquisa de satisfação e avaliação dos clientes	Para conhecer melhor os clientes e suas preferências, verificar o grau de satisfação, e identificar possíveis falhas e oportunidades de melhorias nos produtos, atendimentos e preços.	Gestora financeira e administrativa e o caixa do restaurante	Sede da empresa e nas redes sociais oficiais do restaurante	A partir de abril/2022	Através de um questionário fechado que será disponibilizado aos clientes. Na sede da empresa terá o questionário impresso com a caixinha de sugestões, e nas redes sociais um link para responder. Possibilidade de sugerir opções de cardápio.	Custos inclusos no salário dos responsáveis pela atividade
Estabelecer um programa de cartão fidelidade	Um bom programa de fidelidade ajuda a mostrar para os clientes que a empresa realmente se importa com cada um deles, estimulando assim o consumo no local	Gestora financeira e administrativa e o caixa do restaurante	Sede da empresa e nas redes sociais oficiais do restaurante	A partir de junho/2022	A ideia é criar e divulgar um cartão fidelidade por pontos cumulativos. A cada refeição feita no restaurante ou mesmo pedido de entrega vai marcando pontos, ao final do período, ou a preencher todo o cartão o cliente terá um brinde ou desconto (a escolher).	R\$ 50,00 (para o brinde), podendo aumentar este valor conforme a receptividade dos clientes; valor de uma refeição grátis (para o desconto)

Meta 1.3 Identificar as principais potencialidades e fraquezas dos concorrentes para neutralizá-los

O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Identificar os pontos fortes e fracos da concorrência direta e indireta	Conhecer melhor as características da concorrência e poder agir para ter o menor impacto causado por ela	Sócio proprietário e gestora financeira e administrativa	Chapecó-SC	A partir de abril/2022	Fazer observações e análises <i>in loco</i> nos estabelecimentos concorrentes	Custos inclusos no salário do responsável
<b>Objetivo 2 - Melhorar o setor de recursos humanos da empresa?</b>						
Meta 2.1 Melhorar a capacitação profissional						
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Identificar quais as necessidades de treinamento	Ofertar treinamentos coerentes com as necessidades da empresa e equipe	Gestora financeira e administrativa	Sede da empresa	A partir de abril/2022	Levantar os pontos falhos, entrevistar os funcionários para coletar esses dados	Custos inclusos no salário do responsável
Ofertar treinamentos para todos os colaboradores e buscar capacitação técnica e comportamental para equipe	Promover capacitação para os colaboradores a fim de manter eles alinhados aos princípios organizacionais	Gestora financeira e administrativa e palestrante externo	Na sede da empresa ou em alguma associação que oferece esse serviço (SENAC/SEBRAE)	Semestralmente a partir de junho/2022	Eventos presenciais, através de diálogos, palestras, dinâmicas a fim de proporcionar a melhoria nos processos internos	Não orçado - inicialmente buscar parceria com instituições que promovem estes treinamentos gratuitos
Meta 2.2 Implantar programas de premiações e incentivos aos funcionários						
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?

Estabelecer programa de premiação e incentivos aos colaboradores	Aumentar o engajamento e motivação dos colaboradores	Sócio proprietário e gestora financeira e administrativa	Chapecó-SC	A partir de janeiro/2023	Desenvolver uma forma de premiação em dinheiro ou uma cesta básica para os colaboradores que não possuem faltas nem atrasos no trabalho durante o mês; Consolidar parceria com um mercado da cidade e realizar um sorteio mensal de vale compras entre os colaboradores para usufruí-lo durante aquele mês.	Premiação em dinheiro: R\$ 150,00 por funcionário que fizer jus a premiação; Cesta básica: valor estabelecido pelo mercado parceiro para a cesta básica no mês; Vale compras: R\$ 100,00 por mês .
--	--	--	------------	--------------------------	--	--

Incentivar e contribuir para a formação educacional, custeando parte do valor de cursos que o funcionário deseja fazer e que faça parte da sua área de atuação na empresa	Melhorar continuamente o desempenho dos colaboradores para o alcance de resultados.	Sócio proprietário	Nas instituições que promovam os cursos de capacitação desejados pelos colaboradores	A partir de janeiro/2023	Comunicar esta opção aos colaboradores e solicitar que ao final de cada mês enviem o comprovante de pagamento do curso realizado para que o valor a ser custeado pelo restaurante seja incluso no pagamento do colaborador do mês seguinte.	Até 25% do valor do curso realizado, com um teto máximo de R\$ 250,00 mensais por funcionário
<b>Objetivo 3 - Desenvolver a área de marketing</b>						
Meta 3.1 Criar ações de promoções						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Criar promoções de vendas	Proporcionar o aumento nas vendas	Sócio proprietário e gestora financeira e administrativa	Sede da empresa e redes sociais oficiais do restaurante	A partir de junho/2022	Estipular um dia por semana e oferecer promoções com descontos neste dia, através da divulgação nas redes sociais e cartaz local.	20% do valor da refeição no dia da promoção
Meta 3.2 Investir na sazonalidade						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>

Diminuir a sazonalidade de vendas	Diminuir os impactos financeiros da sazonalidade de vendas nos meses de janeiro e fevereiro	Sócio proprietário	Sede da empresa	A partir de dezembro/2022	Criar promoções especiais na época em que as vendas diminuem e investir mais em marketing e propaganda neste período específico	Não orçado
<b>Meta 3.3 Aprimorar e desenvolver novos canais de venda e divulgação</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Atualizar as redes sociais da empresa e criar anúncios na rádio e TV local	Divulgar a empresa e seus produtos e aumentar a capacidade de alcance de clientes em potencial	Gestora financeira e administrativa	Ambiente virtual nas redes sociais oficiais do restaurante, rádio e TV local	A partir de abril/2022	Criar anúncios para as redes sociais e atualizá-los diariamente; Buscar parcerias com rádio e TV local para divulgação do restaurante	Até R\$ 500,00 mensais.
<b>Meta 3.4 Aumentar o mix de produtos oferecidos</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Diversificar e aumentar a opção de pratos ofertados	Atender as exigências do maior número de clientes	Gestora financeira e administrativa e a chefe de cozinha	Na sede da empresa	A partir de junho/2022	Criar novos pratos, incluindo a opção de pratos veganos e saudáveis, inovar na apresentação dos mesmos	Não orçado
<b>Objetivo 4 - Melhorar a área produtiva e de atendimento</b>						
<b>Meta 4.1 Eliminar o desperdício de insumos no processo produtivo</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>

Implantar programa de redução de perdas	Reduzir perdas e custos	Gestora financeira e administrativa e a chefe de cozinha	Na sede da empresa	A partir de junho/2022	Estar atento à validade dos insumos no ato do recebimentos das compras, para evitar que vençam antes de usar; Produzir somente a quantidade estimada que vai ser consumida no dia; Evitar o desperdício no processo produtivo.	Até 3 % do custo do produto vendido
Meta 4.2 Ampliar o espaço de atendimento						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Ampliar o espaço de atendimento	Aumentar a capacidade de atendimento e melhorar a acomodação dos clientes	Sócio proprietário	Na sede da empresa	Junho/2023	Negociar com o proprietário do imóvel uma reforma para ampliação do espaço de atendimento	Aumento do valor do aluguel em até 30%
Meta 4.3 Melhorar o controle de estoques de matéria-prima						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>

Implantar programa de controle de estoques	Ter maior controle do estoque de insumos e diminuir os custos com fornecedores	Gestora financeira e administrativa	Sede da empresa - setor de estoque	A partir de abril/2022	Aumentar e reorganizar o estoque; Realizar compras semanais de matéria-prima; Alimentar e gerenciar uma planilha com todos os dados relativos aos estoques.	Custos inclusos no salário do responsável
<b>Objetivo 5 - Estruturar a área financeira</b>						
Meta 5.1 Reduzir os custos						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Negociar com fornecedores menor preço e melhorar os prazos	Reduzir os custos dos insumos para aumentar a lucratividade	Sócio proprietário e gestora financeira e administrativa	Sede da empresa	A partir de junho/2022	Negociar melhores preços e formas de pagamento com os fornecedores, para fornecer pratos com menor custo	Diminuir 3% o valor dos insumos
Controlar todos os custos	Ter conhecimento de onde realmente estão sendo gastos os valores	Gestora financeira e administrativa	Sede da empresa	A partir de junho/2022	Fazer todos os lançamentos de saídas de valores e relacionar ao que foi pago, comparar com meses anteriores, e gerar índices para análise de custos	Custos inclusos no salário do responsável
Meta 5.2 Melhorar o controle do fluxo de caixa						

<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Criar o fluxo de caixa	Para facilitar o controle financeiro e a tomada de decisão	Gestora financeira e administrativa	Sede da empresa	A partir de junho/2022	Enquanto não adquirir o sistema de gestão financeira para o restaurante, fazer planilhas específicas de fluxo de caixa para alimentar diariamente	Custos inclusos no salário do responsável

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

As sugestões definidas nesses planos de ação visam tornar palpável, para todas as pessoas da empresa, as iniciativas necessárias ao atingimento do objetivo estabelecido neste Planejamento Estratégico. Pretende-se com a implantação dos planos de ação uma melhora significativa nas atividades internas, permitindo assim, consolidar as pretensões de diversificação do mix de produtos da empresa, ampliando e fidelizando a carteira de clientes, assegurando a qualidade dos produtos/serviços e satisfação dos consumidores.

Finalizadas a etapa do planejamento estratégico, tem-se a fase de implementação, que consiste na aplicação do planejamento na empresa. Para que o planejamento aconteça, é de extrema importância a participação direta da direção e de todos os colaboradores para colocar em prática as ações, trabalhando de forma coesa, visando o objetivo institucional.

#### 4.9 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

O controle possui o objetivo de acompanhar para que o Planejamento Estratégico seja realmente implantado, ou seja, o processo de controle e avaliação tem como finalidade garantir que os planos elaborados não fiquem estagnados ou pior, que não sejam finalizados, além de verificar se tais ações estão proporcionando os resultados esperados. Este acompanhamento e controle são feitos por uma pessoa, ou em casos de empresas maiores por uma equipe, a qual deve verificar se os responsáveis pelas ações estratégicas estão cumprindo o seu papel, e para isso é necessário à utilização de critérios para a avaliação do plano (PEREIRA, 2010).

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, no caso do restaurante a gestora é que ficará responsável pelo controle do plano, portanto para não a sobrecarregar de tarefas, a estratégia de controle do planejamento estratégico deve ser simples e prática, para que assim ela possa envolver todos os responsáveis na execução do plano e que este não apresente atrasos. Por isso, recomenda-se como ferramenta de controle a utilização da ficha de controle das ações, conforme ilustrado na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Controle de ações do Restaurante.

<b>OBJETIVO:</b>						
Meta:						
Plano de Ação	Responsável	Período	Custo	% de Conclusão	Apto	Precisa readaptar


Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão utilizada na tomada de decisão de qualquer organização que deseja minimizar os riscos presentes num mercado que está cada vez mais competitivo e instável. Por direcionar as ações da empresa para que as decisões possam estar de acordo com a cultura, com o jeito de ser da organização, diminuem-se as possibilidades de erros e facilita-se o envolvimento de todos os colaboradores, engajando-os a participarem efetivamente no alcance dos objetivos propostos.

Cada decisão estratégica é permeada por inúmeras variáveis que podem não ser controladas pela empresa e o impacto destas pode enfraquecer o desempenho da organização frente a seus concorrentes. Com base nas ações sugeridas e nos desdobramentos destas ações é que a empresa poderá buscar instrumentos e profissionais adequados para a execução de cada ação, de modo a planejar e projetar seus planos para o futuro.

As contribuições até aqui delineadas buscam atender as oportunidades do mercado, bem com aperfeiçoar os pontos fortes da empresa, contudo, a avaliação de tais argumentos deve ser verificada para atender aos objetivos da empresa, de modo a ser possível delimitar outros rumos para a mesma, caso seja necessário.

No que diz respeito ao problema de pesquisa: **como elaborar um planejamento estratégico que contribua para uma boa gestão e para a longevidade de um restaurante na cidade de Chapecó - SC?** Pode-se afirmar que este foi respondido por meio do alcance e respostas aos objetivos específicos propostos para o desenvolvimento deste trabalho. Entre as inúmeras abordagens e modelos teóricos de Planejamento Estratégico trazidos pela literatura, optou-se pelo método de Pereira (2010), em virtude do modo didático que a teoria foi apresentada, usando muitos exemplos que facilitaram o entendimento e a aplicação do PE na empresa participante do projeto.

Aplicando a metodologia proposta por este plano, juntamente com a entrevista da gestora, foi definido a missão, visão e valores para o Restaurante, de acordo ainda com os anseios do proprietário. Na etapa seguinte, foram abordados os componentes do ambiente interno e externo, tendo como finalidade a identificação dos fatores positivos que influenciam ou podem influenciar a empresa.

Ao analisar o ambiente interno e externo da organização, foram constatadas oportunidades que quando aliadas aos pontos fortes possibilitam melhores ganhos e expectativas de crescimento promovendo a competitividade e sustentabilidade do negócio.

Tais pontos foram tratados na análise da matriz SWOT, comprovando-se assim que o cenário em que a empresa encontra-se tem espaço para crescimento, pois a cada dia as pessoas passam a comer mais fora de casa, e se as expectativas destas pessoas forem atendidas pelo Restaurante, estes consumidores de ocasião têm grandes chances de se tornarem clientes fiéis.

Antes da definição de estratégias, foram elaborados os objetivos organizacionais para o Restaurante, com os objetivos prontos, as estratégias e os respectivos planos de ação foram construídos, em cada plano foram detalhadas as atividades que a empresa e os responsáveis, precisarão fazer para concretizar a melhora na gestão e na concretização da visão.

Portanto, a pesquisa cumpriu seus objetivos à medida que foi possível a elaboração do Planejamento Estratégico para o Restaurante e proporcionou o entendimento e a importância de se ter um planejamento nas organizações, indiferente de seu tamanho e faturamento. O estudo também evidenciou a necessidade de adoção de medidas relacionadas ao marketing para aumentar o número e mais que isso, fidelizar os clientes.

Enfim, este Planejamento Estratégico tornou-se mais um aliado no processo de melhoria contínua, conforme já salientado na fundamentação teórica, o PE tem como finalidade gerar a base para a tomada de decisão, minimizando os riscos existentes do ambiente e, fundamentalmente, gerando vantagem competitiva.

Como recomendação, é extremamente importante que a etapa de avaliação e controle seja feita para garantir a efetividade da aplicação deste plano. Também, como apontado na fundamentação, há a necessidade de o plano ser constantemente aperfeiçoado, para não se tornar uma ferramenta obsoleta na organização.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia da Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BARNEY, Jay Barney; HESTERLY, Wilian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 5 ed. São Paulo: Pearson, 2017.

BARROS, A. **Gestão Estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2005.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução nº 216, de 15 de setembro de 2004**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2004. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216\\_15\\_09\\_2004.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216_15_09_2004.html). Acesso em: 07 mar. 2022.

CAETANO, Cristiano Israel; SAMPAIO, Pedro Paulo Porto de. **Planejamento estratégico e administração de segurança**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CNN. **Como a pandemia e o isolamento influenciam os hábitos alimentares dos brasileiros**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/como-a-pandemia-e-o-isolamento-influenciam-os-habitos-alimentares-do-brasileiro/>. Acesso em: 07 mar. 2022.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

ENDEVOR. **5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia**. 2017. Disponível em: <http://5W2H: o que é e como aplicar | Endeavor Brasil>. Acesso em: 19 jan. 2022.

FERREIRA, M. P.; PEREIRA, F. P.; SERRA, F. A. R.; MORITZ, G. O. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

FINKLER, Raquel; ANTONIAZZI, Nathalia; DE CONTO, Suzana Maria. Os impactos da pandemia de Covid-19: uma análise sobre a situação dos restaurantes. **Revista Turismo & Cidades**, São Luís, v.2, edição especial, p.88-103, set. 2020. Disponível em: <http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14658/8063>. Acesso em: 04 jul. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Panorama Geral dos Municípios: Chapecó**. [2010-2021]. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama>. Acesso em: 07 mar. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA – IBRE. **O maior desafio mundial desde a Segunda Guerra Mundial**. Rio de Janeiro: FGV, 2020. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28947/BoletimMacroIbre\\_2003%201\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28947/BoletimMacroIbre_2003%201_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 19 jul. 2021.

KAPLAN, Sara; BEINHOCKER, Eric. **Os heróis do Planejamento Estratégico**. HSM MANAGEMENT, ano 7, n° 40, p. 40-45, set./out.2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a Bíblia do Marketing**. Tradução Monica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_, Philip; KELLER, Kevin. Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MEIRA, Rogério Campos. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MORAIS, Rodrigo Marques de; BARROS, Thiago de Sousa. **Gestão de estratégias: uma nova abordagem de planejamento**. Editora Intersaberes – 2017.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

NOFFS, Sergio Luis. **Inovação tecnológica: suas relações com a estratégia e com o arranjo organizacional em empresas globais.** Orientador: Prof. Dr. Marcos A. C. Bruno. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/284/S%C3%89GIO%20LUIZ%20NOFFS%2018-07-2005.pdf?sequence=1>. Acesso em 07 mar. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

QUEIROZ, Marcus Siqueira. **Empresa Multipedras LTDA: Planejamento Estratégico.** Orientadora: Profª. Joana Bicalho. 2012. PCC (Graduação) Curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Marketing da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas do UniCEUB, FATECS. Brasília, 2012. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1886/2/20807664.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: Conceitos essenciais e Aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Silvia. Maria. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico.** 3ªed. Curitiba: IBPEX, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Coleção de estudos e pesquisas: 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 05 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: caminho para o sucesso.** Santa Catarina, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/fala-especialista/planejamento-estrategico-o-caminho-para-o-sucesso>. Acesso em: 07 mar. 2022.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 10, n.3, p.251-268, jul./set. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79337/83408>. Acesso em: 05 mar. 2022.

SISTEMA DE INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL SUSTENTÁVEL – SIDEMS. 2020. **IDMS de Chapecó – SC**. Disponível em: <https://indicadores.fecam.org.br/indice/exportar-dados-municipio/codMunicipio/67/ano/2020>. Acesso em: 07 mar. 2022.

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

TORRES, Elizângela da Silva. **Planejamento Estratégico: Estudo de Caso na empresa Gomes de Sousa**. Orientador: Prof. Esp. Luciano Medeiros, 2010. TCC (Graduação) Curso de CST em Negócios Imobiliários do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/440>. Acesso em: 04 jul. 2021.

TROMBIM, Noelle Vitali. **Elaboração do Planejamento Estratégico para pequenas empresas: proposta de implantação em uma loja do ramo vestuário do Sul de Santa Catarina**. Orientadora: Prof<sup>a</sup> Esp. Marluci Freitas Bitencourt. 2015. TCC (Graduação) Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3593>. Acesso em: 01 jul. 2021.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil: Teoria e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Demizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## APÊNDICE I – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### Histórico da empresa:

Em que data a empresa iniciou suas atividades? Endereço?

Como a empresa surgiu? Quais eram os principais objetivos?

Quais as principais mudanças ou eventos importantes ocorridos desde a sua fundação?

Por qual motivo resolveu abrir seu próprio negócio?

Porque escolheu o ramo de restaurantes?

### **Análise interna**

- Estrutura e recursos humanos:

A empresa possui organograma?

A empresa é dividida em setores? Se sim, quais?

O espaço físico da empresa é adequado às suas necessidades? E o layout?

Este espaço é próprio ou é alugado?

Quais são os principais problemas encontrados de ordem estrutural na empresa?

Com quantos colaboradores a empresa conta atualmente?

Os colaboradores possuem formação ou capacitação na função em que ocupam?

Em sua opinião, é difícil encontrar mão-de-obra qualificada? E por quê?

A empresa possui algum programa de incentivo ou recompensa?

Há muita rotatividade dos colaboradores? Qual é a principal causa da rotatividade?

São oferecidos programas de treinamento aos colaboradores? Quais?

Quais os principais problemas encontrados na área de gestão de pessoas?

Quem é responsável, caso necessário, de encaminhar documentos ou qualquer outra demanda referente aos Recursos Humanos para o órgão competente?

- Produção:

Quais são os produtos fabricados pela empresa?

Como é definida a quantidade produzida?

Existe alguma estimativa diária ou semanal de demanda?

Em quais meses há aumento da demanda?

As instalações são apropriadas para a produção?

Qual é a situação dos equipamentos/maquinários? É feita manutenção periódica dos mesmos?

Quais as principais falhas encontradas no processo produtivo?

Como é feita a previsão da demanda de matéria-prima?

A empresa trabalha com estoque de produtos?

A empresa utiliza algum sistema de controle de estoque?

Quais são as políticas de compra, em relação ao produto e escolha de fornecedores?

Quais as principais falhas na gestão dos estoques?

Como é selecionado um fornecedor?

- Finanças:

Existe planejamento financeiro na empresa?

A empresa faz fluxo de caixa ou trabalha com algum controle de caixa diário? Quem é o responsável pelo caixa?

Existe uma distinção entre os recursos da empresa e os recursos dos sócios?

A empresa possui muitos compromissos em curto prazo? E em longo prazo?

Qual é o faturamento médio anual da empresa?

Como é realizado o pagamento dos fornecedores? (condições)

A empresa possui algum investimento?

A empresa tem acesso informações financeira dos anos anteriores?

Como é realizada a contabilidade da empresa?

A empresa utiliza alguma ferramenta para controle financeiro?

É realizado algum cálculo de índices e indicadores? Ou alguma análise financeira?

A empresa faz uso dos dados financeiros para a tomada de decisão?

A empresa já passou ou passa por algum problema financeiro?

- Marketing:

A empresa possui um plano de marketing? Se sim, como ele é controlado?

Quais tipos de cliente a empresa atende?

A empresa procura ouvir a opinião dos clientes a respeito dos seus produtos?

Como é a relação da empresa com os clientes atuais?

Você acredita que seus clientes estão satisfeitos com o atendimento da empresa? Por quê?

Existe algum planejamento em relação à prospecção de novos clientes?

Quantos produtos são ofertados?

Como é definida a cartela de produtos oferecidos? A empresa procura diversificar? De que maneira?

Como é definido o preço de venda dos produtos? Como e quando são feitos os reajustes?

Quais são as principais dificuldades encontradas na área de marketing?

Existe sazonalidade nas vendas? Quais os meses de maior e menor faturamento?

### **Análise externa**

- Novos entrantes

Na área de atuação da organização, é fácil a abertura de novos negócios?

Existem barreiras legais, financeiras ou de recursos para isso?

Se houver a entrada de novos negócios, eles são representativos no mercado, em questão financeira, tecnológica, intelectual, etc.)?

- Ameaça de serviços substitutos

Existem serviços substitutos?

Se sim, quais afetam mais a organização?

Os serviços substitutos são atraentes para a comunidade?

- Poder de negociação com clientes

A organização tem uma boa visibilidade perante a comunidade?

- Poder de negociação com os fornecedores

Quem é ou quais são seus principais fornecedores?

O que mais se negocia com eles?

- Rivalidade entre concorrentes

As organizações do mesmo segmento investem em capacitação e aprimoramento do desempenho?

A demanda do segmento está crescendo, diminuindo ou permanece estável?

As organizações concorrentes têm a mesma capacidade competitiva?

Qual o porte e atuação geográfica delas?

Qual a participação da organização no mercado e a abrangência geográfica?

### **Planejamento estratégico**

Houve um planejamento antes da abertura e como ele ocorreu?

A empresa possui missão, visão e valores? Se não possui:

O que você quer que a empresa se torne? E com qual diferencial competitivo você pretende conseguir?

Quais valores, normas de conduta e costumes você considera importantes na empresa?

Quais são os comportamentos da organização?

Como a empresa zela os funcionários e os clientes?

O que a empresa entende por comportamento ético?

Como é o processo de incentivo e valorização dos funcionários?

Como a organização é vista pela sociedade em que atua? Quais as políticas de atuação?

O que a organização faz? Para quem ela faz? Para que faz? Como faz? Onde faz?

Qual é a responsabilidade social e ambiental?

Quais os fatores essenciais para a empresa se manter no mercado em que atua?

Como gostaria que a sua empresa estivesse daqui a 3 ou 5 anos? Na resposta anterior, defina indicadores para mensurar essa expectativa e também metas a serem atingidas.

Atualmente, a empresa tem um planejamento estratégico formal? Para quanto tempo? Se sim, esse planejamento envolve todos os setores da empresa?

O gestor conhece as etapas de um planejamento estratégico?

Qual é o propósito do seu negócio?

A empresa conhece quais são os seus fatores de sucesso? Quais são?

Como acontece o processo de tomada de decisão na empresa?

Qual o diferencial da empresa frente a seus concorrentes?

Quais são os pontos fortes da empresa? E quais são os seus pontos fracos? (cite três ou mais pontos).

Quais são as oportunidades do mercado que você verifica atualmente? O que a empresa está fazendo para aproveitar as oportunidades? (cite três ou mais pontos)

E quais são as ameaças do mercado? O que a empresa está fazendo para diminuir as ameaças? (cite três ou mais pontos)

Em sua opinião quais aspectos que devem ser melhorados na sua empresa?

A empresa possui objetivos ou estratégias para longo prazo? Quais? Como foram definidas?

Existe possibilidade de oferecer novos serviços? Ou deixar de oferecer algum serviço oferecido hoje?

Você acredita que a fase econômica atual do país, tem favorecido a empresa? Por quê?

Quais os investimentos em tecnologia que você acha necessários na empresa hoje? E no futuro?

A empresa sofre com interferências advindas de normas dos órgãos fiscalizadores?