

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA PAULA CAVALHEIRO MOSKI

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

CHAPECÓ
2026

ANA PAULA CAVALHEIRO MOSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA 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. Ms. Ronei Arno Mocellin

**CHAPECÓ
2026**

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Moski, Ana Paula Cavalheiro

Planejamento estratégico: Proposta para um restaurante na cidade de Chapecó-SC / Ana Paula Cavalheiro Moski. -- 2026.

75 f.

Orientador: Ms. Ronei Arno Mocellin

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2026.

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

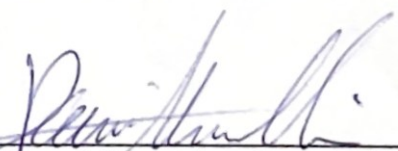
ANA PAULA CAVALHEIRO MOSKI

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

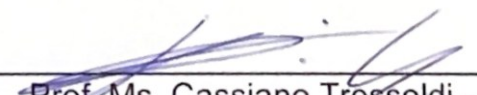
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 26/06/2026.
Avaliador

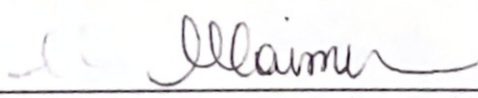
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms. Ronei Arno Mocellin – UFFS
Orientador e presidente da banca



Prof. Ms. Cassiano Tressoldi – UFFS
Avaliador



Prof. Dr. Viviane Rossato Laimer – UFFS
Avaliador

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida e por me permitir vivenciar a graduação com persistência e determinação.

Aos meus pais e à minha irmã, pelo incentivo aos estudos, realização deste trabalho e pelo apoio nos dias difíceis.

Ao meu companheiro, Vinicius, pela ajuda, paciência e apoio em todas as etapas, tornando o processo mais leve e tranquilo.

Ao Mestre Ronei, pelas suas recomendações, respeito e disponibilidade para me orientar.

Aos meus colegas de curso e demais professores da universidade, pela troca de experiências e aprendizados que contribuíram para a minha formação acadêmica.

À Universidade Federal da Fronteira Sul, pela oportunidade de acesso ao ensino superior público e de qualidade.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e para a conclusão desta etapa importante da minha vida.

RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para orientar as organizações na definição de seus objetivos, tomar decisões assertivas e consequentemente a obter vantagens competitivas no mercado. O presente trabalho teve como objetivo elaborar um planejamento estratégico para o Restaurante Bistrô Avenida, localizado no município de Chapecó-SC, contribuindo para o fortalecimento de sua gestão, melhorias internas e competitividade. Quanto à metodologia, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos descritivos e desenvolvida por meio de estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental, entrevista semiestruturada com o sócio administrador e observação das atividades da empresa. Para a análise dos dados, realizou-se a interpretação das informações do ambiente interno e externo da organização, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças por meio da Matriz SWOT. Com base nos resultados obtidos, foram elaboradas as diretrizes organizacionais, definindo-se o negócio, missão, visão e valores, bem como objetivos estratégicos, metas e planos de ação com o auxílio da ferramenta 5W2H. Os resultados evidenciaram pontos fortes relacionados à estrutura física, qualidade dos produtos e capacidade operacional, além de fraquezas ligadas ao controle de estoque, gestão financeira, marketing e centralização das atividades gerenciais. Conclui-se que o planejamento estratégico proporciona melhorias significativas na organização, auxilia na identificação de falhas internas existentes, nas oportunidades e ameaças do ambiente externo e contribui para a tomada de decisões, favorecendo o crescimento, a competitividade e a sustentabilidade do restaurante no longo prazo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Objetivos estratégicos. Gestão de restaurantes. Plano de ação.

ABSTRACT

Strategic planning is an important tool to guide organizations in defining their objectives, making assertive decisions, and consequently gaining competitive advantages in the market. This work aimed to develop a strategic plan for the Bistrô Avenida Restaurant, located in the municipality of Chapecó-SC, contributing to the strengthening of its management, internal improvements, and competitiveness. Regarding methodology, the research is characterized as applied, with a qualitative approach, descriptive objectives, and developed through a case study. Data collection occurred through documentary research, a semi-structured interview with the managing partner, and observation of the company's activities. For data analysis, the information from the organization's internal and external environment was interpreted, identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats using the SWOT Matrix. Based on the results obtained, organizational guidelines were developed, defining the business, mission, vision, and values, as well as strategic objectives, goals, and action plans with the aid of the 5W2H tool. The results highlighted strengths related to physical structure, product quality, and operational capacity, as well as weaknesses related to inventory control, financial management, marketing, and centralization of managerial activities. It is concluded that strategic planning provides significant improvements to the organization, helps identify existing internal flaws, opportunities and threats in the external environment, and contributes to decision-making, favoring the growth, competitiveness, and long-term sustainability of the restaurant.

Keywords: Strategic planning. Strategic objectives. Restaurant management. Action plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	16
Figura 2 - Análise do ambiente interno das organizações.....	20
Figura 3 - O caráter futurístico e visionário da organização.....	26
Figura 4 - Quatro áreas na matriz SWOT.....	28
Figura 5 - Formulário de estabelecimento de metas.....	29
Figura 6 – Fachada do estabelecimento.....	35
Figura 7 - Área interna do estabelecimento.....	37
Figura 8 – Organograma.....	42
Figura 9 – Matriz SWOT.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - 5W e 2H de um plano.....	30
Quadro 2 - Principais produtos do cardápio.....	43
Quadro 3 - Forças do Ambiente Interno (Pontos Fortes).....	54
Quadro 4 - Fraquezas do Ambiente Interno (Pontos Fracos).....	54
Quadro 5 - Oportunidades do Ambiente Externo.....	55
Quadro 6 - Ameaças do Ambiente Externo.....	56
Quadro 7 - Objetivo 1: Descentralizar atividades operacionais da gestão.....	60
Quadro 8 - Objetivo 2: Melhorar o controle de processos.....	61
Quadro 9 - Objetivo 3: Ampliar mercado.....	62
Quadro 10 - Objetivo 4: Garantir a satisfação e fidelização dos clientes.....	63
Quadro 11 - Objetivo 5: Melhorar a tomada de decisão financeira.....	64
Quadro 12 - Objetivo 6: Ampliar o controle da empresa às exigências legais.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.C.	antes de Cristo
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MEI	Microempreendedor Individual
ONU	Organização das Nações Unidas
PEPS	Primeiro que Entra, Primeiro que Sai
PIB	Produto Interno Bruto
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
RFB	Receita Federal do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
5W2H	<i>What, Why, Where, When, Who, How and How Much</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.1.1 Planejamento	15
2.1.2 Estratégia	17
2.1.3 O Planejamento estratégico	18
2.2 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES	19
2.2.1 Análise do ambiente interno	19
2.2.2 Análise do ambiente externo	21
2.2.2.1 Macroambiente	21
2.2.2.2 Públicos relevantes e forças competitivas	22
2.3 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	24
2.3.1 Negócio	24
2.3.2 Missão	24
2.3.3 Visão	25
2.3.4 Valores	26
2.4 MATRIZ SWOT	27
2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	28
2.6 FERRAMENTA 5W2H	29
3. METODOLOGIA	31
3.1 TIPO DE PESQUISA	31
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	31
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	32
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	33
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	34
4.1 SOBRE A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	34
4.2 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA	35
4.2.1 Produção	36

4.2.2 Materiais e logística	38
4.2.3 Finanças.....	40
4.2.4 Recursos Humanos.....	41
4.2.5 Marketing	43
4.3 ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA.....	46
4.3.1 Macroambiente	46
4.3.1.1 <i>Economia</i>	46
4.3.1.2 <i>Demografia.....</i>	48
4.3.1.3 <i>Sociocultural.....</i>	49
4.3.1.4 <i>Políticas.....</i>	49
4.3.1.5 <i>Tecnologia.....</i>	51
4.3.2 Forças competitivas.....	51
4.3.2.1 <i>Rivalidade entre os competidores existentes</i>	51
4.3.2.2 <i>Poder de negociação dos compradores (clientes)</i>	52
4.3.2.3 <i>Poder de negociação dos fornecedores</i>	53
4.3.2.4 <i>Ameaça de bens e serviços substitutos</i>	53
4.4 ANÁLISE SWOT	53
4.5 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	58
4.6 OBJETIVOS E METAS.....	59
4.7 FORMALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 5W2H	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	73

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem se tornado cada vez mais presente na sociedade contemporânea, impulsionado pelo desejo de autonomia e pela busca por realização por meio do próprio negócio. Nesse contexto, torna-se necessário que os empreendedores estejam preparados para entrar no mercado, compreendendo a importância do planejamento como ferramenta essencial para a obtenção de vantagem competitiva.

Com base em estudo desenvolvido pelo SEBRAE, a partir de dados da RFB (Receita Federal do Brasil) e de pesquisas de campo no Brasil, no período de 2018 a 2021, referente às empresas fechadas em 2020, verifica-se que o índice em Santa Catarina é de 29%, e que o setor de comércio se destaca no país, com 30,20%. Esses números reforçam a relevância do planejamento para as empresas, pois foram fechadas devido a fatores como falta de preparo pessoal para entrar no mercado, gestão falha, planejamento insuficiente, e problemas no ambiente externo.

Segundo Oliveira (2023), o planejamento estratégico configura-se como um processo administrativo que fornece uma base estruturada para orientar a organização na definição dos melhores caminhos a serem seguidos, e ao mesmo tempo contribui para lidar com os fatores externos não controláveis, promovendo maior capacidade de adaptação.

Para conduzir esse processo de forma adequada, considerando sua complexidade e os diversos questionamentos que pode provocar, é importante investir na capacitação da gestão ou contar com o apoio especializado de consultores, garantindo maior clareza quanto aos objetivos organizacionais e à direção que orientará o desenvolvimento e o crescimento da empresa.

Muitas organizações podem enfrentar dificuldades relacionadas à falta de direcionamento, à gestão baseada em intuição e à resistência à inovação e adaptação às mudanças do mercado, fatores que contribuem para o fechamento das empresas. Dessa forma, o planejamento estratégico assume papel fundamental como instrumento de gestão, ao definir objetivos claros, a análise do ambiente interno e externo e a criação de estratégias voltadas ao fortalecimento da competitividade.

O processo de planejar não existe somente para os gestores, ele deve envolver todo ambiente organizacional, de forma que todos os colaboradores compreendam as

metas estabelecidas e estejam alinhados aos valores da organização, contribuindo para o alcance de um objetivo comum.

O presente trabalho propõe a elaboração de um planejamento estratégico para um restaurante. Os restaurantes são muito utilizados no dia a dia pela população, especialmente por trabalhadores que precisam de mais praticidade para o almoço e que, na correria, não têm tempo de preparar as refeições. Sendo assim, é essencial que esse ambiente seja atrativo, disponha de um bom atendimento e garanta alimentos saborosos e confiáveis. Quando esses fatores estão bem alinhados, não apenas atendem às necessidades dos clientes, mas também contribuem para fidelizá-los.

Tendo em vista a importância do planejamento para a sobrevivência e alavancagem das empresas, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **“De que forma o planejamento estratégico pode contribuir para a sobrevivência e alavancagem do restaurante Bistrô?”**.

1.1 OBJETIVOS

Define-se, abaixo, o objetivo geral e objetivos específicos que irão direcionar a resolução do problema de pesquisa proposto.

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para o Restaurante Bistrô.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o ambiente interno e externo da empresa, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- b) Definir o negócio a missão, visão e valores organizacionais;
- c) Formular objetivos estratégicos para a empresa;
- d) Propor um plano de ação estratégico.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa de um estudo, segundo Lakatos (2021, p. 252) “consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”. Com base nesse conceito, a razão do presente estudo justifica-se pela importância de compreender como o planejamento estratégico contribui para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas, assim como a importância da sua compreensão para a formação do administrador, especialmente no que se refere à sua atuação na gestão e na formulação de estratégias organizacionais.

O administrador exerce um papel estratégico nas organizações, atuando como ligação entre colaboradores e gestores para alinhar interesses e alcançar objetivos. Para isso, deve desenvolver competências, habilidades e atitudes voltadas ao cumprimento das metas planejadas (Barreto e Nascimento, 2022).

É através do planejamento e implementação de ferramentas estratégicas que gestores podem elevar o crescimento e permanência das empresas no mercado. Dessa forma, surge a oportunidade da elaboração de um planejamento estratégico para o restaurante Bistrô Avenida, visto que a cidade de Chapecó apresenta alta concorrência no setor gastronômico, o que torna necessária a adoção de um planejamento estruturado.

Quanto a viabilidade do estudo, este se mostrou possível, pois há literatura suficiente e de fácil acesso sobre o tema, bem como o fornecimento de informações por parte dos responsáveis pelo negócio.

Para a acadêmica, este estudo representa a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação, desenvolvendo as competências exigidas ao administrador, como a análise estratégica, o diagnóstico organizacional e a formulação de ações, contribuindo para sua qualificação profissional e preparação para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, que exige profissionais aptos a tomar decisões estratégicas e promover o desenvolvimento organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico contempla uma breve revisão teórica sobre planejamento, estratégia, planejamento estratégico, bem como suas principais abordagens e ferramentas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Planejamento

Quando pensamos em planejamento, podem nos vir à mente uma série de palavras, como organização, preparação, entre outras. Para Pereira (2010), essa palavra pode representar ações como criar, mudar ou até manter o controle de situações futuras em uma perspectiva estratégica, ao contrário de improviso. Logo, o planejamento é um processo formal que objetiva o alcance de resultados.

A origem das teorias do planejamento surgiu no início do século XX, em decorrência das modificações ocorridas nas organizações. Um dos principais nomes que contribuiu para a formação de uma teoria do planejamento foi Henri Fayol, ao organizar as funções da gestão na seguinte ordem: prever, planejar, comandar, coordenar e controlar (Tavares, 2010).

Dentre as definições de planejamento dentro de uma empresa, Oliveira (2023) conceitua como um processo elaborado para o alcance de um plano futuro, com eficiência, eficácia e efetividade, com excelente sinergia, ou seja, a soma de esforços individuais e melhores recursos pela empresa.

Pereira (2010) destaca que o planejamento pode ser útil tanto para indivíduos, de forma isolada, quanto para qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou governamental. Contudo, é importante considerar que cada organização possui suas especificidades e necessidades, sendo necessário analisar cada realidade na hora de planejar.

Conforme Oliveria (2023), existem três tipos de planejamento, alocados nos níveis hierárquicos de uma organização: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Cada tipo de planejamento está ligado a um nível de decisão, conforme apresentado na pirâmide da figura 1.

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira, 2023, p. 15.

Na base da pirâmide está o tipo de planejamento operacional, este é responsável pelo registro dos planos de ação das atividades rotineiras da empresa, elaborado pelo nível mais baixo da pirâmide, deve detalhar os recursos, procedimentos, prazos necessários e responsáveis pela efetivação do plano (Oliveira, 2023).

Já no nível central se concentra o planejamento tático, que é responsável por aprimorar áreas específicas da empresa, é realizado pelo nível mediano da pirâmide. Sua principal função é empregar os recursos de forma eficiente para atingir os objetivos estipulados (Oliveira, 2023).

O planejamento estratégico é posicionado no topo pirâmide. Desenvolvido pelo nível mais alto da empresa, é responsável pela elaboração dos objetivos e pela definição da direção a ser seguida no longo prazo, considerando as relações com o ambiente externo e mantendo-se atualizado (Oliveira, 2023).

Para contribuir com as características de cada nível da organização, Fischmann e Almeida (2018) esclarecem:

- Estratégico: dá a direção à organização adaptando-a a seu meio ambiente (Diretoria, Conselho de Administração). Visa ao longo prazo. Procura a eficiência, mas, sobretudo, a eficácia organizacional;
- Administrativo ou Tático: cuida do relacionamento e integração interna da organização (como Treinamento, Controladoria, Gerência de Produtos). Procura tanto a eficiência, quanto a eficácia;
- Operacional: cuida das operações da organização (como Compras, Produção, Departamento de Pessoal, Tesouraria, Vendas). Visa ao curto prazo e procura a eficiência. (Fischmann; Almeida, 2018, p. 5).

Com base nas informações apresentadas, compreende-se a importância do planejamento nas organizações, principalmente por orientar as ações que impactam nos resultados futuros. As empresas precisam de uma base organizada para gerar

bons resultados, identificando pontos que podem ser melhorados no ambiente interno e externo. Nesse sentido, torna-se fundamental a formulação de estratégias capazes de orientar as decisões organizacionais e direcionar a empresa ao alcance de seus objetivos.

2.1.2 Estratégia

A palavra estratégia tem origem no grego *strategos*, que significa “a arte do general”, surgindo no século IV a.C. Até o período napoleônico, a estratégia era compreendida como a habilidade e a ciência de conduzir operações militares em situações de guerra. Com o passar do tempo, seu conceito evoluiu e passou a abranger também fatores econômicos e políticos, com o intuito de fortalecer as possibilidades de êxito nos conflitos. Foi somente a partir de 1960 que o termo passou a ser incorporado ao âmbito dos negócios, possivelmente em razão do interesse de profissionais e estudiosos da administração pelas obras de estrategistas militares, como Sun Tzu, que permitiam estabelecer uma relação entre os conflitos de guerra e a competitividade entre as empresas (Tavares, 2010).

De acordo com a abordagem de Thompson, Strickland e Gamble (2008), a estratégia de uma empresa refere-se às ações competitivas e às decisões administrativas adotadas pelos gestores com o objetivo de promover o crescimento do negócio, atender às necessidades dos clientes, competir de maneira eficaz e alcançar os níveis de desempenho desejados pela organização. Os autores ressaltam que a estratégia está diretamente relacionada à forma como os líderes conduzem a organização.

Nesse mesmo sentido, a estratégia está diretamente ligada à gestão das empresas, e para Herrero (2019), a gestão estratégica é o processo de criação de uma estratégia competitiva inovadora que visa manter o sucesso da organização, sendo formulada de maneira contínua devido as mudanças nas demandas da sociedade, podendo determinar a sobrevivência ou o declínio de uma empresa.

Maximiano (2019) explica que a estratégia pode ser entendida como um curso de ação que orienta a direção das empresas, ou seja, qual caminho devem seguir, de que forma irão competir, como cumprir sua missão, de que maneira utilizarão seus recursos e como alcançarão os objetivos de longo prazo.

A elaboração e execução de estratégias se faz importante para guiar o caminho das organizações, para a obtenção de vantagem competitiva e melhores níveis de desempenho. Quando bem estruturadas permitem que a empresa atue de forma proativa no mercado, atendendo às necessidades dos clientes e superando os concorrentes, para aumentar as chances de melhores resultados financeiros, como aumento das receitas, dos lucros e do retorno sobre investimentos. Por outro lado, a ausência de uma direção clara pode comprometer o desempenho e elevar os riscos do negócio (Thompson; Strickland, Gamble, 2018).

2.1.3 O Planejamento estratégico

A escola do planejamento estratégico teve início com a publicação da obra *Corporate Strategy*, em 1965, de H. Igor Ansoff. Entretanto, ganhou maior destaque e desenvolvimento na década de 1970, período em que diversos artigos passaram a evidenciar os benefícios do planejamento estratégico formal (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010).

Nesses primeiros anos em que o planejamento estratégico ganhou força, houve também o surgimento de ferramentas estratégicas importantes e claras, mas, por vezes, de difícil aplicação nas empresas. Entre as cinco ferramentas de destaque, está a Análise SWOT (Tavares, 2010).

No que se refere ao seu conceito, trata-se de um método de análise que busca investigar os pontos fortes e fracos de uma organização, como também as oportunidades e ameaças externas a ela, permitindo a criação de ações estratégicas que levarão ao alcance de seus objetivos e, conseqüentemente, ao aumento da vantagem competitiva (Pereira, 2010).

A introdução do planejamento estratégico gera conflitos e resistências, uma vez que causa mudanças e exige um período de adaptação. Esse método está relacionado aos interesses de longo prazo e as formas de alcançá-los, sendo de responsabilidade dos diretores da organização. No entanto, é preciso do apoio de todos os níveis para seu andamento Pereira (2010).

Complementado essa visão, Oliveira (2023), destaca que o planejamento consiste na implementação de um compilado de providências definidas pelos gestores diante de um futuro que tende a ser diferente do passado. Entretanto, ressalta que a

organização, por meio de seus recursos, também possui condições de interferir nesses aspectos, exercendo certa influência sobre as variáveis envolvidas.

Para elaborar um planejamento estratégico existem diversas abordagens, contudo, suas bases tendem a ser bem semelhantes, independentemente do tamanho ou do setor de atuação da empresa. Dessa forma, nos próximos capítulos, serão abordados os elementos mais importantes para a elaboração do planejamento estratégico e as ferramentas que irão facilitar esse processo.

2.2 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 Análise do ambiente interno

Diante das constantes inovações e mudanças na sociedade, as empresas enfrentam dificuldades para se manter competitivas no mercado, o que está diretamente relacionado aos seus recursos. Os recursos são essenciais para a criação de estratégias competitivas, sendo necessário utilizá-los de forma adequada para gerar percepções positivas dos produtos junto aos clientes (Brugnolo, 2018).

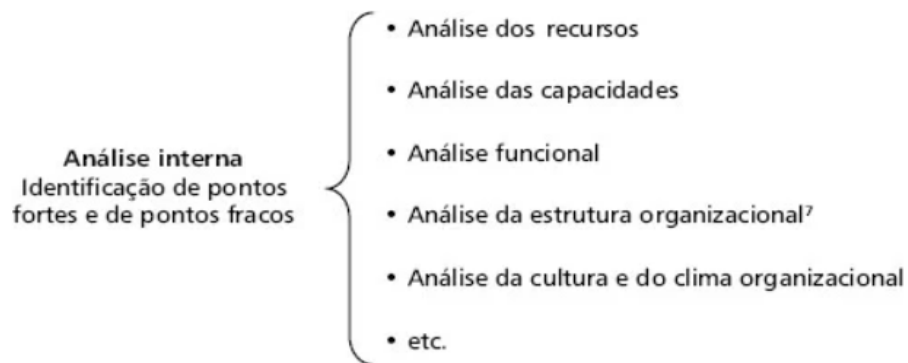
Brugnolo (2018), afirma que por meio da análise do ambiente interno da organização, é possível compreender o que ela produz a partir de suas competências e recursos, além de reunir informações que permitam descrever suas características e quando alinhadas ao diagnóstico externo possibilita que os gestores busquem melhorias.

De acordo com Pereira (2010), a análise interna de uma organização verifica as suas forças e fraquezas, os elementos que podem ser controlados. Essa análise pode ser realizada através de uma pesquisa com todos os setores e caso a empresa não possua áreas bem definidas a análise também é válida, a diferença é que os componentes não serão relacionados a nenhum departamento específico.

As **forças** da empresa, ou então os pontos fortes, são as variáveis que proporcionam vantagens para a empresa, sendo benéficas. Em contrapartida, as **fraquezas**, ou pontos fracos, são negativas para a empresa, sendo consideradas desvantagens (Oliveira, 2023).

O autor Andrade (2016), cita algumas sugestões para realizar a análise interna, conforme figura 2.

Figura 2 - Análise do ambiente interno das organizações



Fonte: Andrade, 2016, p. 40.

A análise dos recursos está ligada aos itens físicos, humanos, financeiros, tecnológicos, organizacionais e ao nome da empresa, é possível classificá-los como tangíveis ou intangíveis. As capacidades são as habilidades da organização de combinar os recursos junto aos indivíduos. Quanto a análise funcional, esta busca investigar a atuação dos principais setores da empresa e apontar suas forças e fraquezas. Já a análise da cultura e do clima organizacional, diz respeito a forma de ser da organização, que é o reflexo do comportamento das pessoas (Andrade, 2016).

Para Oliveira (2023), o apontamento dos pontos fortes e pontos fracos devem ser analisados a partir das funções da organização, esclarecendo que cada uma delas sejam adequadas a situação real da empresa. Ele considera quatro maiores áreas: **marketing, finanças, produção e recursos humanos**.

Na função **marketing**, deve-se analisar aspectos como o sistema de distribuição, os produtos e serviços, à pesquisa de mercado, à promoção e propaganda e às políticas mercadológicas. Para **finanças**, alguns exemplos seriam índices financeiros, como os de lucratividade, endividamento, análise do planejamento e controle financeiro e contábil (Oliveira, 2023).

Considera-se para a função de **produção**, itens relacionados a análise da estrutura da empresa, aos equipamentos, aos índices de produtividade, a qualidade, aos custos e suprimentos. Nos **recursos humanos** podem ser observados os aspectos organizacionais da empresa, recrutamento e seleção, capacitações e avaliações (Oliveira, 2023).

Além disso, duas outras áreas merecem ser analisadas, materiais e logística, embora não sejam citadas pelo autor Oliveira (2023), são fundamentais para o

contexto de restaurantes. Dias (2023), menciona que os setores de **Materiais** e **Logística** abrangem os processos de planejamento de materiais, compras, produção, estoque e distribuição e reforça a necessidade de mudanças nesses sistemas em decorrência do comportamento do ambiente, da empresa e do mercado. Do contrário, os sistemas passam a ser irrelevantes. Essas duas áreas possuem uma soma de esforços muito parecidos, andando lado a lado.

2.2.2 Análise do ambiente externo

Os fatores do ambiente externo impactam no desenvolvimento e nos resultados de uma empresa, portanto, devem ser compreendidos para manter as atividades da organização. É nesta análise que são identificadas as oportunidades e ameaças que a empresa está sujeita, os agentes externos incontroláveis que interferem no desenvolvimento e atuação estratégica. Desse modo, os responsáveis pelo planejamento estudam a economia, os movimentos sociais, tecnologias, analisam os efeitos futuros em decorrência das escolhas estratégicas e como alcançar os resultados (Brugnolo, 2018).

Para esclarecimento dos termos da análise externa, as **ameaças** são as condições do ambiente externo que podem ser prejudiciais para a empresa. Por outro lado, as **oportunidades** são variáveis que podem favorecer a organização, mas é preciso que ela consiga ou queira investir nessas oportunidades (Oliveira, 2023).

Tavares (2010), defende que o entendimento da análise do ambiente externo precisa ser conduzido pela definição do negócio e pela decisão da visão e missão, e que nele se estabelecem as dimensões das variáveis ou forças macroambientais, os públicos relevantes e o ambiente competitivo da organização. Na sequência, serão abordadas cada uma dessas dimensões.

2.2.2.1 Macroambiente

Conforme Tavares (2010), o macroambiente é composto por forças incontroláveis que determinam quais são as oportunidades e ameaças de uma organização, mesmo que os sinais de mudanças do ambiente externo possam ser fracos, é importante possuir competências para prevê-las e amenizar impactos futuros. As principais forças são: a economia, a demografia, as sociais, as políticas, as legais, as culturais, a tecnologia e a natureza.

A economia permite analisar o uso eficiente de recursos através do entendimento das relações entre oferta e demanda, além disso, permite descobrir quais os setores em crescimento para que as empresas possam dar continuidade nas suas produções (Tavares, 2010).

Andrade (2016), conceitua as forças demográficas como a formação da população e as suas características, dados e informações sobre o comportamento da sociedade, como taxas de natalidade, faixa etária, crescimento populacional etc. Essas forças são importantes para tomar novas decisões estratégicas, como a abertura de novas unidades, entre outras.

De acordo com Tavares (2010), as forças sociais tratam as relações e a inclusão cidadãos na sociedade, nelas são abordados os marcadores de aspectos como população economicamente ativa, o desemprego, educação, ocupação, criminalidade, e assim por diante.

A força tecnológica pode afetar as organizações em consequência das suas radicais mudanças que resultam na inovação de produtos e técnicas, os primeiros a adquirir as novidades é que saem na frente com maior poder de mercado. Essa variável está relacionada às instituições que geram conhecimento e o convertem em inovação (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2024).

O autor Andrade (2016), afirma que a variável política tem como protagonista o governo, a análise das forças políticas envolve as decisões e intervenções governamentais que impactam diretamente as atividades das organizações, sendo a origem de algumas oportunidades e ameaças.

Foram conceituadas algumas das principais forças do macroambiente para maior entendimento, talvez as mais relevantes para o processo de planejamento. Em seguida será abordado as demais dimensões para análise do ambiente externo.

2.2.2.2 Públicos relevantes e forças competitivas

Os públicos relevantes de uma empresa são as pessoas, grupos de pessoas ou organizações consideradas necessárias para a execução da missão. A participação desses indivíduos pode variar de acordo com sua função econômica, social e política em relação ao próprio ambiente e ao da organização (Tavares, 2010).

As interações com esses públicos se manifestam através dos componentes do sistema organizacional, como a entrada e saída de informações, insumos e

demandas. Alguns dos principais públicos de uma empresa são, os acionistas, órgãos do governo, comunidade local, público em geral e sindicatos. (Tavares, 2010).

Já as forças competitivas, podem ser entendidas a partir da palavra competição, mas esse termo não está relativamente ligado a superação da concorrência, ou de ser melhor que ela, e sim de se obter lucro. O fato de competir por lucro abrange a relação com todos os parceiros da organização, como os clientes, fornecedores, fabricantes, além dos concorrentes reais e potenciais (Magreta, 2019).

Na compreensão de Magreta (2019), esses elementos integram a estrutura das cinco forças de Michael Porter, constituindo uma etapa inicial para a análise estratégica, ao possibilitar a identificação e avaliação dos fatores mais relevantes que influenciam na competitividade de um setor e que precisam de maior atenção. Essas forças correspondem a:

Rivalidade entre os competidores existentes: Nesse contexto, a lucratividade da empresa varia conforme a intensidade entre os rivais. Essa força refere-se à competição por preço, propaganda ou lançamento de produto (Magreta, 2019).

Poder de negociação dos compradores (clientes): Quanto maior o poder do cliente, mais ele irá forçar a baixa dos preços e irá exigir que o produto permaneça na mesma qualidade (Magreta, 2019).

Poder de negociação dos fornecedores: Compreende a negociação dos fornecedores com a empresa, quanto maior o poder do fornecedor mais caro ele se torna e exige formas diferentes de negociação (Magreta, 2019).

Ameaça de bens ou serviços substitutos: Significa a entrada de novos produtos ou serviços no setor, que podem auxiliar de forma similar e assim satisfazer as necessidades dos clientes no mercado, se tornando uma ameaça para a empresa (Tavares, 2010).

Ameaça de novos entrantes: Trata-se do ingresso de novos concorrentes no setor que são protegidos pelas barreiras de entrada, como políticas, tecnologias e investimento de capital (Tavares, 2010).

A análise dos ambientes organizacionais é fundamental para identificar falhas, oportunidades de melhoria e o potencial da empresa. Nesse processo, torna-se possível reconhecer os pontos fortes e as fraquezas da organização, permitindo que suas potencialidades sejam usadas para minimizar problemas e fortalecer o desempenho empresarial. Além disso, compreender a relação com os seus clientes e

fornecedores é essencial para garantir que a empresa seja favorecida e não tenha prejuízos nas negociações.

2.3 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

Oliveira (2023), esclarece que esse é o momento de elaborar e colocar em prática o planejamento estratégico, uma etapa que necessita de criatividade de todos os níveis da organização, no entanto, o processo pode ser complexo quando os responsáveis pela tarefa não possuem um pensamento estratégico (Oliveira, 2023). A definição do negócio, missão, visão e valores de uma empresa demonstra sua identidade e constitui a base para o direcionamento de suas ações, servindo como referência para toda a equipe, para a tomada de decisões e para a formulação de estratégias alinhadas aos objetivos de longo prazo.

2.3.1 Negócio

Tavares (2010) reforça que satisfazer os clientes é o negócio básico de uma empresa, e para definir o negócio precisa ser pensado nas necessidades e desejos que ela quer atender e se possui recursos para aplicá-las e se diferenciar no mercado.

2.3.2 Missão

A missão de uma organização é definida por Pereira (2010), como a razão da sua existência e pela função que a empresa realiza, procurando transmitir dentro e fora dela os seus propósitos. Para elaborá-la, é importante compreender algumas questões, como: o que faz, para quem, para que, como, onde e qual é o compromisso com a sociedade e o meio ambiente.

Para Andrade (2016), a missão representa o porquê de uma empresa existir e, para que possa ser formulada, devem ser definidos seu negócio e seu público-alvo. No contexto empresarial, sua definição é feita a partir do propósito da empresa de atender as necessidades e expectativas de seus clientes.

Oliveira (2023) estabelece alguns requisitos plausíveis para a definição de uma missão:

- suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o modelo de gestão e a atuação estratégica da empresa;

- mais focados no sentido da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes do que nas características dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado;
- capazes de refletir as habilidades e competências essenciais da empresa;
- entendíveis por todos os profissionais envolvidos nas questões estratégicas da empresa;
- realistas, mas desafiadores para consolidar novas situações para a empresa;
- flexíveis, dentro de determinados parâmetros preestabelecidos; e
- motivadores para a ação e a criatividade das pessoas. (Oliveira, 2023, p. 115).

2.3.3 Visão

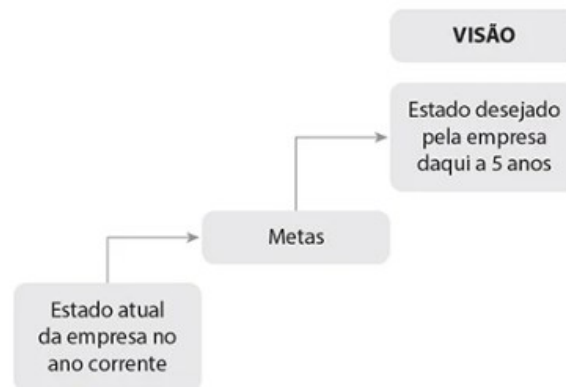
Conforme Andrade (2016), a visão consiste na definição de um cenário futuro que a organização pretende alcançar no longo prazo, sendo considerada um desafio para a empresa. Ela também serve de orientação para o estabelecimento dos objetivos e para o cumprimento da missão.

Outra definição interessante é abordada por Pereira (2010), que traz a ideia de visão como uma bússola que mostra o caminho que a empresa está tomando, sendo a representação do que os gestores almejam para o futuro da organização, evidenciando os seus grandes sonhos. Nesta etapa também é definido um prazo para que as estratégias sejam alcançadas, mas é importante ressaltar que nem sempre é necessário acrescentá-la à frase que será divulgada, pois pode se tornar um risco estar visível para a concorrência.

Já para Oliveira (2023), a visão seria os limites que os gestores podem identificar em um período mais longo, representa o que a empresa busca para o futuro conforme o tempo adequado, devendo ser construída em conjunto e não por uma única pessoa.

Na figura 3 a seguir, os autores Chiavenato e Matos (2022), demonstram os estados até se chegar à visão, ao futuro desejado.

Figura 3 - O caráter futurístico e visionário da organização



Fonte: Chiavenato e Matos, 2022, p. 47.

Dessa forma, compreende-se que a visão de uma empresa representa um elemento essencial do planejamento, no qual orienta o seu direcionamento futuro, permitindo alinhar expectativas e metas para atingir o estado desejado no longo prazo.

2.3.4 Valores

Antes de entender o significado da palavra valores nas organizações, é interessante conceituar as palavras “princípios” e “crenças”. De acordo com Tavares (2010), princípios são como normas que as pessoas seguem, ou ainda fundamentos que criam algo positivo, eles devem ser a base para uma boa cultura. As crenças, são caracterizadas pelo verbo crer, e está relacionada aos princípios e a ética.

Os valores são itens nos quais os integrantes de uma organização confiam plenamente e seguem como exemplos comportamentais, pois estes refletem o que pode ou não ser feito. Esses elementos também são caracterizados como crenças ou princípios (Pereira, 2010).

Oliveira (2023), afirma que os valores precisam ter uma boa interação com fatores éticos, ajudando a fortalecer o lema da empresa para o público. Eles se tornam mais fortes quando os líderes e demais partes interessadas da organização se dedicam de forma responsável e inspiradora, buscando informações relevantes para conduzi-la.

2.4 MATRIZ SWOT

De acordo com Pereira (2010), a análise Matriz SWOT (Strenght, Weaknesses, Opportunities e Threats) é também popularmente chamada de Matriz FOFA, que significa (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Essa ferramenta busca juntar todos esses aspectos preestabelecidos e conectá-los para ponderar se as forças têm alguma influência sobre os demais, se a maioria das respostas for Sim, o autor destaca que a empresa vai estar bem colocada no mercado. Para a criação da matriz pode ser utilizada as perguntas abaixo:

- O ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y”? (Sim ou Não)
- O ponto forte “x” ajuda a aproveitar a oportunidade “z”? (Sim ou Não)
- O ponto forte “x” ajuda a minimizar o impacto da ameaça “M”? (Sim ou Não). (Pereira, 2010, p. 115).

A análise SWOT possibilita o aparecimento de meios e competências que são favoráveis e avançados para a gestão estratégica. Caso esses meios sejam diferenciados ou até mesmo inovadores significa que são privilegiados com vantagem no mercado (Tavares, 2010).

Essa é a prática mais utilizada durante o planejamento estratégico, que se dá a partir do cruzamento das variáveis internas e externas. Como ponto de partida, são elencadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fragilidades do ambiente interno. Após o cruzamento, pode ser interpretado a correlação entre esses itens, ordenados em 4 áreas conforme figura 4 abaixo (Chiavenato e Sapiro, 2023). É importante ressaltar que ao realizar a construção da matriz SWOT, em cada uma das informações elencadas deve ser atribuído um peso (Tavares, 2010).

Figura 4 – Quatro áreas na matriz SWOT



Fonte: Chiavenato e Sapiro, 2023, p. 131.

O quadrante 1 remete as forças e habilidades da empresa para aproveitamento das oportunidades externas, já o quadrante 2 aponta que as fragilidades dificultam o aproveitamento das oportunidades, necessitando de cuidado. O quadrante 3 retrata que as forças devem proteger a organização das ameaças externas, e o quadrante 4 demonstra a fraqueza da empresa para agir com as ameaças, o que pode significar crise e queda nos negócios (Chiavenato e Sapiro, 2023).

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos são utilizados para direcionar a organização para o futuro e para guiar o processo decisório diante da posição estratégica desejada. Além dessas funções, também coordenam os movimentos do negócio, definindo se serão ousados ou cautelosos, relacionando-se com os esforços individuais que podem contribuir para a motivação das pessoas, fazendo com que a equipe se esforce para alcançar os objetivos da empresa. Ademais, os objetivos tendem a simplificar a avaliação de desempenho e a estimular a diferenciação da organização. (Tavares, 2010).

Conforme Tavares (2010), existem muitas formas de se definir objetivos para uma empresa, mas as principais seriam a análise macroambiental, a formação das diretrizes organizacionais, a análise da concorrência, das estratégias escolhidas e

ambiente interno. Eles podem ser organizados de acordo com a abrangência, prazo e forma.

Oliveira (2023), pontua que os objetivos podem ser caracterizados pela necessidade de estarem em níveis hierárquicos, demonstrando as prioridades. Devem ser quantitativos, realistas, escritos de forma clara e comunicados a toda a equipe. Além disso, precisam ser motivadores para auxiliar nas estratégias que levarão ao seu alcance, bem como explicitar quem se beneficiará das conquistas.

Para alcançar os objetivos, Oliveira (2023) comenta que devem ser seguidas algumas etapas, chamadas “metas”, que correspondem ao processo de mensuração dos objetivos, ou seja, especificar os objetivos em etapas, reforçando quem são os responsáveis e o prazo de realização.

No que se refere ao estabelecimento dos objetivos, Oliveira (2023) organiza exemplos de formulários que podem servir de base, como o de estabelecimento por metas, que possui a finalidade de determinar as metas para cada objetivo ou desafio, a fim de facilitar a execução e o controle, indicando as datas de início e fim, o responsável e o resultado de cada uma delas para avaliação, conforme figura 5.

Figura 5 - Formulário de estabelecimento de metas.

Planos		Estabelecimento de metas			Data __/__/__	Nº
Desafio nº Objetivo nº				Data inicial __/__/__ Data final __/__/__		
Metas	Data inicial	Data final	Respon- sável	Resultado final	Observações	

Fonte: Oliveira, 2023, p. 177.

2.6 FERRAMENTA 5W2H

Após a definição dos objetivos, é importante elaborar alguns procedimentos para fazer com que eles se concretizem. São os planos de ação que vão sustentar as estratégias e os resultados em ações diárias, sem esses planos a gestão estratégica

será apenas um composto de ideias para dirigir processos organizacionais (Tavares, 2010).

Existem muitas formas de se estabelecer um plano de ação, a mais conhecida e mais utilizada pelas empresas é a ferramenta 5W2H, que é a construção de uma planilha na qual contempla os 5W e 2H, a partir dessa planilha busca-se detalhar os significados de cada uma dessas palavras em colunas (Tavares, 2010).

A seguir foi adaptada a tabela 1, através das abordagens de Tavares (2010), para melhor entendimento da ferramenta:

Quadro 1 – 5W e 2H de um plano.

5W e 2H	Tradução	Significado
What?	O que?	Mostra o objetivo, o que se quer alcançar
Why?	Por que?	É a justificativa, relata a importância do que se pretende alcançar
Who?	Quem?	Refere-se a pessoa ou grupo responsável para dar andamento ao objetivo, quem vai guiar o caminho até ele
Where?	Onde?	É a localização que irá ocorrer a realização das etapas traçadas para chegar ao objetivo
When?	Quando?	É o período para andamento e conclusão das etapas para o alcance do objetivo
How?	Como?	São os métodos ou técnicas utilizadas para chegar ao objetivo
How much?	Quanto?	Trata-se do valor necessário para cumprir o objetivo, o orçamento.

Fonte: Adaptado de Tavares, 2010, p. 339-340.

A formulação do 5W2H é a última etapa na elaboração do planejamento estratégico, permitindo organizar todas as metas de cada objetivo definido de forma clara, facilitando o andamento das ações e contribuindo para o alcance dos resultados. Essa ferramenta auxilia na definição de responsabilidades, prazos, custos e métodos, tornando o planejamento mais estruturado e de fácil compreensão para os envolvidos, que irão executar as ações e promover o crescimento da empresa.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Em relação a abordagem do problema, a presente pesquisa possui abordagem qualitativa, que se dedica em analisar e entender os fatores mais profundos, descrevendo particularidades de comportamentos, revelando maiores detalhes sobre investigações e hábitos (Marconi e Lakatos, 2022). Já a natureza da pesquisa é classificada como aplicada, Gil (2022, p. 41) destaca que esta categoria “[...] abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”.

Quanto aos objetivos ou fins da pesquisa, ela é de caráter descritivo, Gil (2022, p. 42) esclarece que esse tipo de pesquisa “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Neste caso, o estudo busca investigar as características dos ambientes de uma organização e posteriormente implantar melhorias através de estratégias.

No que diz respeito, aos procedimentos ou meios, a pesquisa configura-se como um estudo de caso, o qual possibilita uma análise detalhada dos aspectos relevantes para o desenvolvimento do planejamento. O estudo de caso na visão de Gil (2022), é um estudo intenso que possui como propósitos: explorar situações reais de forma clara, descrever o contexto da investigação, formular hipóteses e desenvolver teorias, bem como explicar as causas de um fenômeno. Assim, o estudo de caso permite obter uma visão geral do problema e verificar sua origem.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo foi realizado na empresa Bistrô Avenida, situada na região oeste de Santa Catarina na cidade de Chapecó. Trata-se de um pequeno restaurante, que está ativo no mercado desde o ano de 2021 com suas atividades, oferecendo almoço com buffet livre, porções e pratos *a la carte*, além de uma grande variedade de bebidas. A escolha da empresa se deu pela ausência de um planejamento estratégico que contribuisse para o fortalecimento da empresa no mercado, tomada de decisões e outros aspectos que no cotidiano não são analisados.

Destaca-se que o estabelecimento pertence a um familiar da acadêmica e a seus sócios conhecidos, o que favorece a integração de esforços para atingir os resultados do trabalho.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A primeira etapa de coleta de dados foi baseada na pesquisa de informações referentes às variáveis externas da empresa, procurando fatores relevantes para a análise do macroambiente em sites, com informações a respeito da área de negócios e das dimensões do ambiente externo, e aplicando a abordagem de pesquisa documental.

Como segundo passo, foi elaborado um questionário com perguntas abertas, que permitissem a organização e sequência para realização da entrevista semi estruturada com o sócio administrador. Entrevista é descrita por Appolinário (2013), pelo processo de coleta de dados com duas pessoas, o entrevistador e o entrevistado, podendo ser presencial ou remota, a entrevista semiestruturada deve possuir um roteiro preestabelecido, mas que pode ser moldado durante o seu andamento conforme necessário.

A entrevista foi um método de grande valor para obter informações detalhadas sobre as percepções, necessidades e insatisfações que contribuem para a elaboração de um planejamento.

O terceiro procedimento de coleta foi a observação pelo meio direto e método sistemático, no meio direto “[...] a observação é realizada diretamente, enquanto o fenômeno ocorre [...]” (Appolinário, 2013, p. 139). Já a observação sistemática é indicada para estudos de caso descritivos, nela o pesquisador sabe quais informações e aspectos da organização são importantes para responder os objetivos desejados, contando com o auxílio de um plano de observação estruturado (Gil, 2022). Através de um roteiro registrado em um diário de bordo foram reunidas informações acerca de atividades realizadas no estabelecimento, o que se faz, o que se produz e vende, também foi analisado o pessoal, a estrutura da empresa e os demais recursos.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta e organização das informações resultantes de pesquisa, observação e da entrevista semi estruturada com o sócio, foi possível realizar a análise de todo o conteúdo coletado, interpretando os dados e informações relevantes para a compreensão do ambiente interno e externo da empresa, utilizando a ferramenta estratégica Matriz SWOT, que possibilitou o cruzamento dos dados para as próximas etapas do planejamento.

Na etapa seguinte dessa análise foram elaboradas as diretrizes organizacionais, incluindo o negócio, a missão, visão e valores da empresa. Em seguida foram estabelecidos os objetivos e estratégias que irão guiar a empresa durante. Por fim, realizou-se a formulação do plano de ação para alcance dos objetivos, através da utilização da ferramenta 5W e 2H que permitiu evidenciar de forma clara todos os fatores relacionados ao processo de planejamento, incluindo recursos, prazos e métodos. Todas as etapas foram pensadas para direcionar ao desenvolvimento e melhoria da gestão do restaurante, fornecendo incentivos para o fortalecimento da competitividade da organização.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio de pesquisas em sites e os dados coletados a partir da entrevista com o sócio da empresa, referentes ao ambiente interno e externo da organização. Posteriormente, foi realizada a análise dos dados por meio da Matriz SWOT, bem como a elaboração das diretrizes organizacionais e dos objetivos estratégicos. Ao término dessas etapas, foi elaborado o plano de ação por meio da ferramenta 5W2H.

4.1 SOBRE A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A empresa Bistrô Comércio de Alimentos LTDA surgiu a partir da iniciativa de dois amigos que buscavam ampliar um modelo de negócio já existente e capaz de proporcionar maiores resultados. Encontraram um terreno para alugar em umas das principais avenidas da cidade de Chapecó, no bairro Líder, e ali foi realizado o projeto de construção das instalações da empresa, com um grande espaço para atendimento aos clientes. Uma das dificuldades que tiveram no início foi o capital para o investimento de tamanha estrutura, então necessitam realizar a contratação de crédito para seguir com o projeto, que foi executado. Desde o início, houve um planejamento para a abertura do estabelecimento, ainda que realizado de maneira informal, contribuindo para a organização inicial das atividades.

A empresa iniciou suas atividades no ano de 2021, no princípio o restaurante abria somente à noite e aos sábados para almoço, no estilo de um restaurante petiscaria, servindo porções, pratos *a la carte*, chopp e outros alimentos e bebidas. Com o passar do tempo, foram criados outros pratos para o cardápio e realizadas algumas mudanças. Os responsáveis perceberam que seria necessário abrir o restaurante também durante o dia para oferecer buffet livre no horário do almoço, uma vez que possuíam uma grande estrutura capaz de comportar mais clientes e gerar melhores resultados. A dinâmica de funcionamento apenas à noite e aos sábados no almoço mostrou-se inviável, principalmente em dias frios e chuvosos, nos quais a demanda por bebidas geladas é significativamente menor em comparação aos fins de tarde de verão.

Tendo em vista que os sócios já possuíam outra empresa no mesmo segmento, a aquisição de equipamentos ocorreu de forma mais rápida e com negociações facilitadas. Outro fator relevante da empresa é que um dos sócios possui experiência

no ramo de montagem industrial, o que colabora para a redução de custos. Na figura 6, está a fachada da empresa em estudo.

Figura 6 – Fachada do estabelecimento.



Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Ao longo de sua trajetória, a empresa enfrentou desafios como a redução no número de clientes durante determinadas estações do ano, principalmente no inverno. Mesmo assim, buscou criar formas de atrair clientes, conseguindo manter suas atividades e cumprir com as obrigações financeiras, como o pagamento de salários, fornecedores, entre outros compromissos.

Hoje, a empresa funciona todos os dias, fechando apenas nas terças-feiras. Serve almoço com buffet livre nas segundas, quartas, quintas, sextas e sábados, além de abrir no período da noite para a venda de porções e pratos à la carte. Aos domingos, o restaurante funciona somente no período noturno. Além disso, a empresa também trabalha com serviço de delivery.

4.2 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA

Os tópicos a seguir mostram como está a divisão de funções dentro da empresa, evidenciando quais os pontos fortes e pontos fracos de cada uma delas. A empresa não possui a divisão formal dos setores, mas a observação e entrevista

permite que estabeleçamos setores definidos baseados na teoria revisada anteriormente, de acordo com a atribuição de cada área. Dessa forma, os setores são: Produção, Materiais e Logística, Financeiro, Recursos Humanos e Marketing.

4.2.1 Produção

O estabelecimento possui uma grande estrutura de instalações, na área interna ficam o salão de atendimento, cozinha, bar, despensa e banheiros. Já na área externa, ficam expostas mesas ao ar livre para uso e consumo dos clientes.

A cozinha e o bar são os ambientes onde se realizam os processos mais operacionais da empresa, neles, são produzidos os alimentos e as bebidas. Na cozinha, são realizados o corte de carnes, o cozimento, a fritura, preparação e montagem de todos os alimentos do cardápio e do buffet, e são de responsabilidade dos cargos de auxiliar de cozinha e cozinheiro. Já no bar, são preparadas todas as bebidas, sucos e drinks, além de serem servidas as demais bebidas, como chopp. Os responsáveis pelas atividades do bar são os próprios garçons. Essa separação entre os espaços de produção de pratos e bebidas é conveniente para garantir boa produtividade, um adequado manuseio de equipamentos e melhor utilização dos suprimentos, evitando erros na preparação e demora na entrega ao cliente.

A empresa dispõe de ótimas máquinas e equipamentos que facilitam o processo produtivo, como uma esteira fritadeira elétrica, polenteira e buffet de indução, idealizados e criados por um dos sócios. Essa é uma grande vantagem, pois permite observar as necessidades e criar meios de supri-las. Além disso, a empresa conta com uma quantidade de móveis e utensílios que atende a demanda atual. Na figura 7, está apresentado parte da área interna do restaurante.

Figura 7 - Área interna do estabelecimento.



Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Diante de todos os recursos físicos disponíveis, a empresa consegue atender à demanda do público, realizar entregas em tempo adequado e ainda possui condições de produzir maiores quantidades.

No que diz respeito à formalização dos processos, a produção não possui um formulário específico para o desenvolvimento dos alimentos e bebidas, mas é realizado uma padronização dos produtos, os ingredientes e itens são contados e pesados para que todas as porções saiam iguais, essa é uma forma da empresa reduzir custos e manter um padrão para que cada cliente receba seu pedido de forma justa.

O controle de qualidade pode ser identificado por meio da adoção de práticas de higiene e segurança alimentar durante todo o processo de preparação dos alimentos. Os colaboradores utilizam uniformes adequados disponibilizados pela empresa, aventais, luvas e toucas, em conformidade com as Boas Práticas para Serviços de Alimentação estabelecidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária na RDC nº 216/2004, com o objetivo de reduzir o risco de contaminação dos alimentos. Além disso, os funcionários são orientados a realizar a higienização dos alimentos, dos utensílios, das máquinas e do ambiente de trabalho. No entanto, essas orientações e práticas não estão explícitas nos ambientes de trabalho, por meio de

avisos ou instruções visíveis, o que dificulta a leitura, conscientização e exigência do seu cumprimento pelos colaboradores.

Com base nesses resultados, foi possível identificar alguns pontos fortes e pontos fracos na área de produção:

Pontos fortes:

- Boa estrutura física e amplo espaço;
- Separação entre a cozinha e bar, favorecendo a produtividade;
- Equipamentos modernos e adaptados às necessidades da empresa;
- Capacidade de atender a demanda e ampliar a produção;
- Padronização das porções por meio da pesagem e contagem dos ingredientes;
- Agilidade no preparo e na entrega dos pedidos para consumo no estabelecimento, com tempo médio de 15 a 20 minutos em dias de fluxo normal.

Pontos fracos:

- Ausência de formulários ou documentação formal dos processos produtivos;
- Falta de instruções e orientações visíveis sobre higiene e qualidade nos ambientes;
- Necessidade de maior formalização e controle dos procedimentos internos;
- Risco de dificuldades no treinamento de novos funcionários devido à falta de processos documentados.

4.2.2 Materiais e logística

A compra de matéria prima é de responsabilidade do gerente, realizada conforme a necessidade da cozinha. A compra de carnes e saladas é feita diariamente para manter a qualidade dos produtos, já os demais itens, como grãos, enlatados, lácteos e ovos são comprados semanalmente ou mensalmente. Os materiais de higiene e limpeza são comprados a cada mês. As quantidades são geralmente as mesmas, a empresa realiza esse planejamento de compra baseado nos meses anteriores e conforme experiência nos períodos.

Quanto ao estoque, os ingredientes ficam armazenados em uma pequena sala anexa à cozinha, na qual os funcionários têm acesso. Os itens secos são organizados

em prateleiras de inox, enquanto os produtos refrigerados são armazenados em freezers e geladeiras, garantindo uma boa conservação.

Na organização do estoque, não há placas ou etiquetas de identificação que facilitem a localização e visualização dos produtos. Além disso, a empresa não realiza o controle de estoque por meio de planilhas, sejam virtuais ou impressas, nem pelo sistema utilizado no estabelecimento. Quando há necessidade de algum item, os funcionários possuem liberdade para acessar a sala e retirar os produtos necessários.

A maioria das compras pode ser realizada em mercados atacadistas ou, quando necessário, em outros supermercados, pois, por se tratar de alimentos, os produtos geralmente são encontrados de forma rápida e acessível. Os principais fornecedores da empresa são atacadistas, distribuidores, açougues e peixarias.

A política utilizada para seleção de fornecedores é baseada principalmente na qualidade dos insumos, a empresa prefere pagar um pouco a mais pelo produto do que adquirir itens com qualidade inferior que irão alterar o resultado dos produtos e serviços.

Como a empresa também trabalha com delivery, a distribuição dos pedidos aos clientes é realizada por meio de motoboys, que são acionados pelo auxiliar de caixa ou pelo gerente para efetuar as entregas. Esse processo contribui para a agilidade logística e para o atendimento da demanda externa do restaurante.

No ambiente interno, a movimentação de materiais e produtos ocorre de forma mais simples, não havendo necessidade de equipamentos específicos para transporte de cargas pesadas, como transpaleteiras ou empilhadeiras. As atividades de movimentação estão mais relacionadas ao fluxo operacional do atendimento, principalmente no transporte de pratos e bebidas até as mesas, função desempenhada pelos garçons com o auxílio de bandejas.

Forças e fraquezas da área de Materiais e Logística:

Pontos fortes:

- Compra frequente de produtos perecíveis, garantindo qualidade e frescor;
- Facilidade de reposição de mercadorias junto aos fornecedores;
- Escolha de fornecedores baseada na qualidade dos insumos;
- Agilidade no delivery com apoio de motoboys terceiros.

Pontos fracos:

- Falta de controle de estoque por sistema ou planilhas;

- Ausência de identificação dos produtos no estoque;
- Livre acesso dos funcionários ao estoque, dificultando o controle;
- Dependência da experiência do gerente para planejamento das compras.

4.2.3 Finanças

Atualmente, as finanças do Bistrô Avenida são de responsabilidade do sócio administrador que atua como gerente, e do auxiliar de caixa. As principais funções da área de finanças exercidas pelo gerente são contas a pagar, cobranças aos clientes e lançamentos de vendas quando preciso, já o auxiliar de caixa realiza os lançamentos de vendas, cobranças, abertura e fechamento de caixa. A empresa faz o uso de um software exclusivo para a gestão de restaurantes, no qual integra informações de vendas, estoque, financeiro e fiscal (emissão de NF-e). Embora o restaurante utilize um sistema de gestão, o controle de entradas e saídas de valores do caixa também é realizado via anotações em livro caixa no fechamento de cada expediente, imprimindo os relatórios de vendas do sistema, das máquinas de cartão e anexando à folha com o somatório final.

O faturamento ocorre predominantemente via dinheiro e cartões (débito com recebimento em um dia útil, com taxas maiores no crédito), a máquina de cartão que a empresa utiliza em suas cobranças aceita apenas uma bandeira de vale refeição.

A empresa ainda não utiliza indicadores de desempenho específicos para acompanhamento e gestão financeira da empresa, os sócios possuem pouco conhecimento dessas aplicações e de como podem ser úteis para controles e tomadas de decisão. Os resultados e lucros são analisados a partir dos demonstrativos contábeis entregues pela contabilidade no fim de cada período e pelos registros diários feitos no livro caixa.

O restaurante não separa formalmente custos de despesas. Os custos que foram identificados são: compra de insumos, água, energia, salários dos funcionários, aluguel do terreno, internet, TV a cabo, software de gestão, impostos e contabilidade. As despesas são o Pró-labore, salário do auxiliar de caixa e compra de materiais de expediente administrativo.

Forças e fraquezas da área de finanças:

Pontos fortes:

- Utilização de software de gestão integrado para vendas, estoque, financeiro e emissão de NF-e;
- Controle diário do caixa com conferência de relatórios e registros;
- Definição das responsabilidades financeiras entre gerente e auxiliar de caixa;
- Acompanhamento dos resultados por demonstrativos contábeis e registros do livro caixa.

Pontos fracos:

- Falta de indicadores de desempenho financeiro para auxiliar na gestão e tomada de decisões;
- Controle financeiro ainda dependente de registros manuais em livro caixa;
- Aceitação limitada de vale-refeição nas cobranças;
- Falta de separação formal entre custos e despesas;
- Centralização das atividades financeiras no gerente.

4.2.4 Recursos Humanos

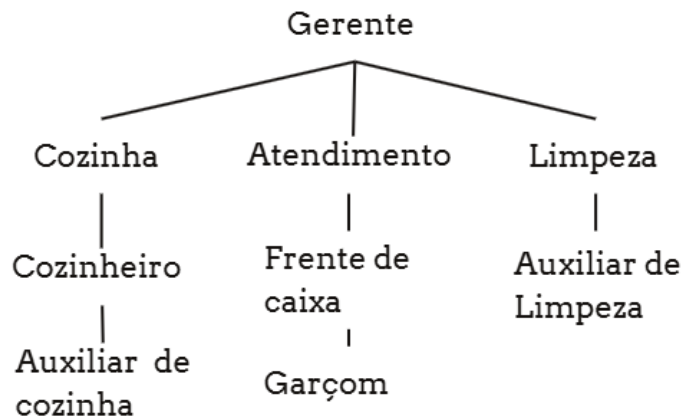
As atividades de recursos humanos são realizadas pelo gerente do restaurante. A empresa não necessita de muita mão de obra, possui um quadro de funcionários completo e conta com a ajuda de colaboradores extras quando necessário. Nesses casos, as vagas são divulgadas nas redes sociais da empresa, e os currículos são coletados via WhatsApp para agendamento de entrevistas com o gerente. Na divulgação das vagas, geralmente são informados os requisitos básicos, porém há falta de informações importantes, como os benefícios.

Durante as entrevistas são avaliados os requisitos básicos conforme divulgado nas vagas e realizado alguns questionamentos quando necessário, mas não utiliza nenhum roteiro para esse processo. Após a seleção do candidato, os documentos são enviados à contabilidade, que realiza os demais procedimentos para a contratação.

A empresa não realiza um momento de integração e não possui treinamentos específicos para os funcionários. Os processos são aprendidos durante a execução das tarefas e são supervisionados pelos responsáveis das áreas.

Atualmente a empresa está organizada conforme organograma abaixo:

Figura 8 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Não há setores bem definidos, mas a organização atual da empresa seria de acordo com as funções da gestão, cozinha, atendimento e limpeza.

Abaixo, são identificados os pontos fortes e fracos para a área de recursos humanos.

Pontos fortes:

- Flexibilidade no uso de colaboradores extras em períodos de maior demanda;
- Quadro de funcionários completo, reduzindo a necessidade frequente de contratações.

Pontos fracos:

- Falta de setores e áreas bem definidos, o que pode gerar acúmulo de funções, dificuldades na organização das atividades e falhas na comunicação interna.
- Processo seletivo sem roteiro padronizado;
- Inexistência de treinamentos específicos e capacitações para os colaboradores;
- Acúmulo de funções pelo gerente, que centraliza as atividades de recursos humanos.

4.2.5 Marketing

A análise da função marketing foi adaptada conforme a realidade do restaurante, utilizando como parâmetro os quatro pilares básicos do marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção.

- **Produto:**

A empresa possui um cardápio com uma grande variedade de produtos alimentícios, como pratos *a la carte*, porções e bebidas. Além disso, também oferece serviços de buffet livre para o almoço e delivery. No quadro abaixo, estão listados os principais produtos oferecidos no restaurante.

Quadro 2 – Principais produtos do cardápio

PRATOS A LA CARTE
Filé Mignon à Parmegiana: Filé mignon empanado, coberto com queijo e molho de tomate da casa, acompanha arroz e batata frita.
Filé Mignon Bistrô Filé mignon empanado, coberto com queijo e molho branco, acompanha arroz e batata frita.
Filé Mignon à Cavalo Filé mignon empanado, coberto com queijo derretido e ovos fritos, acompanha arroz e batata frita.
Tilápia á Parmegiana Tilápia empanada, coberta com queijo e molho de tomate, acompanha arroz e batata frita.
PORÇÕES
Moda da Casa Filé de tilápia, frango à Tebanaka, batata e polenta frita.
Porção de Tilápia Filé de tilápia suculento acompanhado de batata e polenta frita.
Porção de Frango à Tebanaka Meio da asa de frango (tulipa) com batata e polenta frita.
Porção de Frango à Passarinho Frango à passarinho com batata e polenta frita.

Batata Frita Porção de batata frita.
Batata com Cheddar e Bacon Porção de batata frita com cheddar e bacon.
COMBOS INDIVIDUAIS
Combo Parmegiana Filé mignon à parmegiana, acompanhado de arroz e batata frita + refrigerante lata (350ml).
Combo Moda da Casa Filé de tilápia e frango à tebanaka, acompanhados de batata e polenta frita + refrigerante lata (350ml)
Combo Tilápia Filé de tilápia com batata e polenta frita, acompanha refrigerante lata (350ml).
BEBIDAS Água, Refrigerantes, Sucos, Drinks com/sem álcool, Cervejas, Chopp e Vinhos.
ITENS DE CONVENIÊNCIA Chicletes, Chocolates e Picolés.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

As porções e pratos à la carte possuem tamanhos variados, desde médio, duplo até família, assim o cliente pode escolher a opção mais viável para si ou para um grupo de pessoas. A empresa possui tanto cardápio físico quanto digital nas plataformas de vendas. No entanto, os nomes dos pratos estão descritos de forma diferente entre o cardápio físico e o digital (delivery ou retirada), o que pode gerar confusão nos clientes e dificuldades na identificação dos produtos.

As embalagens utilizadas no delivery são caixas de papelão com a logomarca da empresa. Já os combos são entregues em sacolas de papelão personalizadas e adequadas ao tamanho dos produtos. Para servir os pedidos, a empresa utiliza utensílios tradicionais de cozinha, destacando-se os canecos térmicos de inox utilizados para o chopp, que ajudam a manter a bebida gelada e representam um diferencial valorizado pelos clientes.

- **Preço:**

O preço dos produtos é definido pelos sócios com base nos custos de produção, como matéria-prima, mão de obra e na margem de lucro desejada pela empresa. O serviço de buffet livre possui um preço fixo estipulado pelos sócios. A

empresa não utiliza como referência os preços praticados pelo mercado, ou seja, não realiza comparações diretas com os valores cobrados pelos concorrentes.

- **Praça:**

O restaurante possui atendimento presencial em um ambiente amplo e bem estruturado, contando com espaço interno e mesas ao ar livre para melhor acomodação do público. Além disso, a empresa também trabalha com serviço de delivery para ampliar o alcance dos produtos aos clientes.

Os pedidos podem ser realizados diretamente no estabelecimento ou pelos canais de atendimento utilizados pela empresa, como telefone, WhatsApp, plataforma Anota Aí e pelo aplicativo iFood.

- **Promoção:**

A empresa se interessa e participa de alguns eventos na região, como trabalhar em feiras, sempre que possível e viável.

No ambiente digital utiliza a rede social Instagram como forma de divulgação dos produtos, serviços e outras informações, mas não possui um cronograma de postagens para maior interação com os seus clientes e seguidores. Contudo, essa conta não possui um responsável específico, sendo as postagens realizadas ocasionalmente pelos sócios. Não são disponibilizados descontos, cupons, brindes ou sorteios aos clientes, mesmo em datas comemorativas.

Forças e fraquezas da área de Marketing:

Pontos fortes:

- Cardápio diversificado;
- Embalagens personalizadas no delivery, fortalecendo a imagem da empresa;
- Diferencial nos utensílios utilizados, como os canecos térmicos de inox para o chopp, agregando valor à experiência do cliente;
- Presença em diferentes canais de venda;
- Ambiente amplo e estruturado, com espaço interno e mesas ao ar livre;
- Participação em eventos e feiras da região.

Pontos fracos:

- Falta de análise dos preços praticados pelos concorrentes, dificultando a competitividade no mercado;
- Ausência de planejamento estratégico de marketing;

- Falta de cronograma de postagens nas redes sociais, reduzindo a interação e o engajamento com os clientes;
- Não há um responsável específico pela gestão das redes sociais e ações de marketing;
- Nomes dos pratos diferem entre os cardápios físico e digital, gerando confusão aos clientes;
- Ausência de promoções, descontos, brindes, cupons ou sorteios, inclusive em datas comemorativas;
- Pouca utilização de estratégias para fidelização de clientes.

4.3 ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA

Serão apresentadas a seguir as forças mais relevantes para a análise do macroambiente do restaurante, bem como as forças competitivas relacionadas ao negócio.

4.3.1 Macroambiente

A análise macroambiental identifica fatores externos que podem influenciar o desempenho do restaurante. Essas forças são incontrolláveis e permitem compreender as oportunidades e ameaças presentes no ambiente de atuação da empresa. Foram analisadas as principais forças macroambientais que podem impactar no restaurante: as econômicas, demográficas, sociocultural, políticas e tecnológicas.

4.3.1.1 Economia

Há alguns fatores importantes da economia que podem ser analisadas quanto ao seu impacto na empresa estudada. A inflação dos alimentos é um índice que sofre muitas oscilações. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2026), aumentou a projeção de crescimento da economia brasileira para 2026, passando de 1,6% para 1,8%, enquanto a previsão para 2027 permaneceu em 2,0%, indicando uma expansão moderada da atividade econômica nos próximos anos. Apesar da

melhora observada no curto prazo, o cenário econômico ainda depende de fatores externos e do comportamento das taxas de juros. O início da redução da taxa Selic pode estimular a atividade econômica ao longo do ano, porém a intensidade e a velocidade desse processo ainda geram incertezas. Segundo o IPEA (2026), o consumo das famílias tem previsão de crescimento de 1,5% em 2026, impulsionado pelo aumento da renda e por medidas como o reajuste do salário-mínimo e alterações no Imposto de Renda. Entretanto, os juros elevados e o endividamento da população ainda podem limitar esse avanço.

Um dos principais indicadores da economia é o Produto Interno Bruto (PIB), que representa a soma de todos os bens e serviços produzidos anualmente por um país, estado ou cidade. No ano de 2025, o Brasil obteve um PIB de R\$ 12,7 trilhões. Em 2023, o estado de Santa Catarina registrou um PIB de R\$ 513,393 bilhões, e o município de Chapecó alcançou R\$ 17,6 bilhões (IBGE, 2025).

Segundo a Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Serviço de Santa Catarina (2025) o estado apresentou destaque nacional no crescimento da atividade econômica com alta de 5,5%. Esse resultado é devido ao desempenho de setores como a produção industrial, comércio, prestação de serviços e turismo, com elevações significativas entre o período de janeiro a julho de 2025.

O município de Chapecó ficou entre os cem maiores PIBs do país no ano de 2023, esse crescimento é movido pelos novos investimentos na área de construção civil, pela abertura de novas empresas, sendo mais de oito mil negócios ao ano e pela geração de empregos (Prefeitura Municipal de Chapecó, 2025).

Pode-se analisar esse cenário como uma **oportunidade**, pois apresenta expectativa de crescimento econômico, aumento do consumo das famílias e possível redução da taxa Selic, fatores que podem estimular o consumo em restaurantes e aumentar o faturamento. Outro aspecto é o crescimento da atividade econômica do estado, pois o aumento da produção industrial, do comércio, dos serviços e do turismo contribui diretamente para a movimentação de pessoas e para o aumento do consumo em estabelecimentos alimentícios. Além disso, o crescimento econômico de Chapecó, impulsionado pela abertura de novas empresas, investimentos e geração de empregos favorece o aumento do fluxo de trabalhadores, empresários e consumidores na cidade. No entanto, a expansão do mercado e o aumento de empresas podem intensificar a concorrência no setor de alimentação, como também

o aumento dos custos de aluguel, salários e matéria prima, sendo uma possível **ameaça** ao restaurante.

4.3.1.2 Demografia

A análise demográfica se faz importante neste estudo para entender os números populacionais do país e as mudanças demográficas, como o crescimento da população e aumento do poder de compra.

Conforme dados divulgados em tabela pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as estimativas da população de residentes no Brasil em 2025, revelam o número de 213.421.037 pessoas. Já na região Sul do país 31.310.809 habitantes, contendo o estado de Santa Catarina a menor estimativa, com 8.187.029. No âmbito municipal, a cidade de Chapecó onde está localizada a empresa em estudo, abrange uma estimativa de 282.648 habitantes, sendo a sexta maior cidade do estado de SC (IBGE, 2026).

Nos dados do último censo do IBGE, realizado em 2022, a cidade de Chapecó, possuía uma população de 254.785 habitantes, revelando um crescimento de mais de 27.000 habitantes. Além disso, o município registrou 135.026 pessoas ocupadas em postos de trabalho formais com uma média salarial de 2,7 salários mínimos (IBGE, 2022).

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado pela Organização das Nações Unidas (ONU), avalia o desenvolvimento dos países com base na expectativa de vida, educação e renda. Valores mais próximos de 1 indicam melhores condições de desenvolvimento humano para a população. O Brasil apresentou IDH de 0,760 em 2024, passando para 0,786 em 2025. Esse avanço ocorreu principalmente pelo aumento da renda e pela melhora nos indicadores de saúde após a pandemia de Covid-19. Entretanto, a educação ainda apresenta baixo desempenho, mantendo o país distante das primeiras posições no ranking mundial (G1, 2025). No âmbito estadual, Santa Catarina apresentou um Índice de 0,792 no ano de 2021. Em relação à educação, o estado registrou crescimento no ano de 2024 em comparação aos anos anteriores, apresentando um maior número de jovens matriculados (IBGE, 2022).

No município de Chapecó, conforme o Censo de 2022, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) registrado em 2010 era de 0,790. Em relação à educação, a taxa de escolarização da população entre 6 e 14 anos, no ano de 2022,

foi de 98,8%. Já na área da saúde, o município possuía 59 estabelecimentos de saúde vinculados ao SUS em 2009 (IBGE, 2022).

Segundo informações divulgadas pelo portal Negócios SC (2025), a população de Chapecó apresenta maior concentração na classe C, predominância de trabalhadores assalariados e um público relativamente mais jovem.

Esses dados caracterizam-se principalmente como uma **oportunidade** para o restaurante, pois demonstram que Chapecó possui uma população elevada e um número significativo de pessoas empregadas formalmente. Isso indica maior circulação de renda, potencial de consumo e demanda por serviços de alimentação fora de casa.

4.3.1.3 Sociocultural

Quanto a cultura, os consumidores são mais ativos no cotidiano, com busca frequente por praticidade e opções acessíveis de alimentação fora do lar. Os chapecoenses demonstram maior sensibilidade a promoções, descontos e preços, sem deixar de valorizar um bom atendimento e a qualidade dos produtos. Além disso, a cidade tem o menor hábito de compras pela internet em relação à média estadual, o que pode indicar a importância do atendimento presencial e da proximidade com o cliente (Negócios SC, 2025).

Essas características mostram que o mercado da região possui forte potencial de consumo, mas exige das empresas atenção ao perfil econômico da população, às preferências por praticidade e ao cuidado com preço, atendimento e experiência gastronômica. Esses fatores representam **oportunidades** para o restaurante devido ao forte hábito de alimentação fora do lar e à valorização do bom atendimento e da praticidade. Porém, também geram **ameaças**, já que os consumidores são mais sensíveis a preços, promoções e custo-benefício, exigindo que o restaurante mantenha qualidade e atendimento alinhados a preços competitivos.

4.3.1.4 Políticas

Os restaurantes assim como qualquer outra empresa, são negócios que estão sujeitos a leis, normas sanitárias, trabalhistas, tributárias e regulamentações para alimentação. Segundo a ANVISA (2004), as boas práticas são fundamentais para

garantir a segurança na preparação de alimentos. Assim, foi publicada uma cartilha para auxiliar negócios da área de alimentação na utilização das regras da RDC nº 216/04, na qual são esclarecidos os cuidados necessários para a manipulação de alimentos, destacando a transmissão de doenças e as práticas de higiene individual, a higienização de frutas, vegetais, hortaliças, utensílios e do ambiente de trabalho, a fim de evitar a contaminação dos alimentos. Além disso, são destacados os cuidados com o abastecimento de água, que deve ser potável, o manejo e descarte do lixo, a compra de ingredientes em locais de confiança e o armazenamento adequado.

A empresa em estudo é optante pelo regime tributário Simples Nacional e seu porte é de pequena empresa. Dessa forma, realiza o pagamento de tributos municipais, estaduais e federais por meio de uma única guia, denominada Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), esse regime é direcionado a microempresas e pequenas empresas, considerando também o (MEI) Microempreendedor Individual (Contabilizei, 2026).

No âmbito das normas trabalhistas, a empresa deve cumprir as obrigações previstas em lei com seus funcionários. Todo trabalhador contratado com carteira assinada tem uma jornada de trabalho explícita em seu contrato de trabalho. Conforme a Constituição Federal, a jornada de trabalho normal não deve ser superior a oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais, sendo prevista jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos, além do direito ao repouso semanal e às férias anuais remuneradas. A empresa também possui obrigações relacionadas aos salários dos funcionários, que devem ser compatíveis com as funções exercidas, bem como ao recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e ao pagamento do décimo terceiro salário (BRASIL, 1988).

Como **oportunidade**, o cumprimento das normas sanitárias e trabalhistas fortalece a credibilidade do restaurante, melhora a qualidade dos serviços e garante maior segurança alimentar e do seu pessoal. Já o regime tributário Simples Nacional facilita o pagamento de impostos e reduz a burocracia. Como **ameaça**, o descumprimento das normas sanitárias e trabalhistas podem gerar multas e prejuízos a imagem da empresa, devendo ela honrar com suas obrigações.

4.3.1.5 Tecnologia

As inovações tecnológicas em restaurantes vieram com tudo nos últimos anos, facilitando diversos processos nas empresas de alimentação, desde o atendimento ao cliente até a gestão. Segundo o Consumer Blog (2026), as principais tendências tecnológicas para restaurantes incluem o uso de inteligência artificial, automação de processos, pagamentos digitais, programas de fidelidade inteligentes e tecnologias para melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional.

Sem dúvidas, essas tecnologias são muito atrativas para o setor e podem reduzir frustrações dos clientes durante a compra dos produtos, aumentando a satisfação, a fidelização e a atração de novos consumidores. No entanto, para a implantação dessas tecnologias, a empresa precisa realizar investimentos financeiros e buscar o conhecimento necessário para sua aplicação adequada.

As inovações representam boas **oportunidades** para os restaurantes, principalmente pela possibilidade de melhorar a eficiência operacional, agilizar os atendimentos e proporcionar maior comodidade aos clientes.

4.3.2 Forças competitivas

Neste tópico, são analisados os quatro competidores com os quais a empresa se relaciona, considerando que todos exercem influência sobre a competitividade e a busca por melhores resultados e lucratividade.

4.3.2.1 Rivalidade entre os competidores existentes

A rivalidade no setor de alimentação é elevada, devido à grande quantidade de restaurantes na cidade de Chapecó. A competição é ampliada pela semelhança dos serviços oferecidos, especialmente entre restaurantes que atendem o público trabalhador durante o horário de almoço. Assim, fatores como preço, qualidade dos alimentos, variedade do cardápio, localização, atendimento e rapidez no serviço tornam-se diferenciais competitivos importantes para atrair e fidelizar clientes.

Os concorrentes da empresa em estudo são, em sua maioria, restaurantes que oferecem buffet livre e buffet por quilo no almoço. Na cidade, há diversos estabelecimentos com esses tipos de serviços, o que amplia a competitividade. Além

disso, também podem ser considerados concorrentes os bares e restaurantes que oferecem bebidas, lanches, porções rápidas e serviço de delivery.

Abaixo, estão listados os principais concorrentes do Bistrô. Entende-se que o público que mora, trabalha ou circula na região possui diferentes opções de alimentação e lazer, podendo optar pelos produtos e serviços dos estabelecimentos concorrentes.

Principais concorrentes:

- Bauru Restaurante;
- Cooperalfa Restaurante;
- Colonial Grill;
- Restaurante Soka;
- Maria Teresa;
- Killo Grill Restaurante e Pizzaria;
- Horizonte Restaurante;
- Saudoso bar;

4.3.2.2 Poder de negociação dos compradores (clientes)

A empresa compreende que seus clientes são na maioria adultos, geralmente trabalhadores de empresas próximas como cooperativas de crédito, turistas que estão passando pela cidade, casais e famílias que se reúnem para aproveitar momentos especiais com tranquilidade. Esse público apresenta diferentes necessidades e expectativas, fazendo com que o restaurante precise manter um padrão de qualidade elevado tanto nos produtos quanto no atendimento.

Os consumidores de Chapecó possuem diversas opções de escolha para comer fora do lar ou até mesmo no lar, podendo facilmente substituir um estabelecimento por outro caso não estejam satisfeitos com a qualidade, atendimento e preço dos produtos.

Outro fator relevante é a sensibilidade dos clientes em relação aos preços e promoções, principalmente entre trabalhadores que realizam refeições frequentes no restaurante. A implementação de programas de fidelização e promoções é importante para manter a satisfação dos clientes, no entanto, a empresa não possui nenhuma ação neste formato.

4.3.2.3 Poder de negociação dos fornecedores

A relação do restaurante com seus fornecedores é favorável, visto que a empresa não enfrenta problemas com pedidos, qualidade dos produtos fornecidos e condições de compra. Além disso, esses parceiros colaboram com a empresa através de alguns benefícios, como o empréstimo de equipamentos, descontos em pedidos, bonificações e brindes.

4.3.2.4 Ameaça de bens e serviços substitutos

A ameaça de bens e serviços substitutos no restaurante ocorre devido à grande variedade de opções disponíveis para os consumidores na região. Estabelecimentos como pizzarias, hamburguerias, lanchonetes, food trucks e redes de fast-food podem atender às mesmas necessidades dos clientes.

Além disso, o crescimento dos serviços de delivery e o consumo de refeições em casa representam uma forte concorrência para o restaurante, já que muitos consumidores buscam comodidade e economia. A venda de marmitas congeladas para consumo no dia a dia é um modelo de negócio atual que vem sendo cada vez mais procurado pelos consumidores. Devido à praticidade, esse tipo de produto pode acabar substituindo as refeições realizadas em restaurantes para algumas pessoas.

4.4 ANÁLISE SWOT

A elaboração da Matriz SWOT é realizada após a análise do ambiente interno e externo da empresa em estudo, ou seja, das forças e fraquezas identificadas no ambiente interno e das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

A seguir, são apresentadas tabelas contendo cada uma dessas variáveis, bem como o peso atribuído a elas de acordo com seu grau de relevância. O peso 1 representa pouca relevância, o peso 2 relevância moderada e o peso 3 alta relevância. A atribuição dos pesos foi realizada em consenso com o sócio da empresa.

Quadro 3 – Forças do Ambiente Interno (Pontos Fortes)

Força	Descrição	Peso
Infraestrutura ampla e funcional	O restaurante conta com um grande espaço físico, salão interno estruturado e área externa com mesas ao ar livre.	3
Layout eficiente	A separação entre a cozinha e o bar favorece a produtividade, otimiza o uso de suprimentos e evita atrasos.	2
Equipamentos modernos	Uso de maquinários modernos (esteira fritadeira, polenteira e buffet de indução) criados por um dos sócios para suprir as necessidades do negócio.	3
Padronização de receitas	Pesagem e contagem dos ingredientes das porções, reduzindo custos e mantendo o padrão dos pratos.	2
Entrega ágil	Serviço de delivery apoiado por motoboys terceirizados, garantindo rapidez no atendimento externo.	2
Diferentes canais de vendas	Presença em plataformas de pedidos (WhatsApp, telefone, iFood e plataforma Anota Ai).	2
Diferenciais de experiência ao cliente	Utilização de utensílios valorizados pelo público, como os suportes térmicos de inox para as canecas de chopp.	3

Fonte: Elaborado pela autora, 2026

Quadro 4 – Fraquezas do Ambiente Interno (Pontos Fracos)

Fraqueza	Descrição	Peso
Ausência de controle de estoque	Falta de planilhas ou uso do sistema para controlar entradas/saídas, e livre acesso dos funcionários ao depósito. Ausência de etiquetas de identificação de produtos.	3
Falta gestão estratégica de marketing	Não possui cronograma de postagens nas redes sociais, falta de um responsável pela área e inexistência de ações promocionais.	3
Centralização gerencial extrema	O gerente geral acumula funções, finanças e a totalidade da gestão de Recursos Humanos.	3
Dependência de processos manuais	O controle de caixa e o planejamento de compras ainda dependem fortemente de anotações em livro caixa e da experiência empírica do gerente.	2

Falta de padronização nos cardápios	Nomes dos pratos diferem entre o cardápio físico e o digital, gerando riscos de confusão e erros no entendimento do cliente.	2
Falta de análise financeira	Falta de indicadores financeiros para tomada de decisão e ausência de separação entre custos e despesas.	2
Gestão de pessoas informal	Falta de um roteiro padronizado para entrevistas, processos seletivos incompletos e ausência de treinamentos formais ou integração.	2
Restrição em meio de pagamento	Limitação de competitividade devido à aceitação de apenas uma única bandeira de vale-refeição.	2
Falta de placas informativas	Falta de instruções visíveis sobre boas práticas de higiene e limpeza.	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Quadro 5 – Oportunidades do Ambiente Externo

Oportunidade	Descrição	Peso
Expansão demográfica local	O crescimento populacional de Chapecó (alcançando estimativa de 282.648 habitantes) eleva diretamente o mercado consumidor potencial.	3
Circulação de renda	O registro de mais de 135 mil pessoas ocupadas formalmente na cidade garante circulação de renda e demanda por alimentação fora do lar.	3
Aquecimento da economia local	O avanço econômico de Chapecó e a projeção de alta no PIB estadual impulsionam o fluxo de trabalhadores e o turismo de negócios.	2
Forte demanda por alimentação	Preferência da população de Chapecó por praticidade, opções acessíveis de alimentação diária	3
Regime tributário facilitado	O enquadramento no Simples Nacional descomplica a gestão fiscal e unifica o recolhimento de impostos em guia única (DAS).	2
Aumento do poder de compra	Projeção de crescimento no consumo nacional impulsionada por reajustes salariais e flexibilizações no Imposto de Renda.	2
Tendências tecnológicas no setor	Disponibilidade de novas tecnologias de mercado (Inteligência Artificial, programas de fidelidade inteligentes) para otimizar o atendimento.	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Quadro 6 – Ameaças do Ambiente Externo

Ameaça	Descrição	Peso
Impactos do clima	Queda expressiva no volume de clientes e no consumo de bebidas geladas durante as estações frias (inverno).	3
Pressão por preços competitivos	O público regional é altamente sensível a preços e promoções, exigindo margens competitivas e custo-benefício.	2
Aumento de concorrentes no setor	O ritmo de abertura de novas empresas em Chapecó eleva a rivalidade e divide a fatia de mercado de alimentação.	2
Alta nos preços dos alimentos	A instabilidade nos preços de alimentos perecíveis (carnes e saladas) ameaçam as margens de lucro.	2
Elevação dos custos locais	O crescimento econômico da cidade pode inflacionar os custos fixos locais, como aluguel de terrenos e folha salarial de mercado.	2
Risco de multas e penalidades	Fiscalização de normas sanitárias (Anvisa RDC nº 216/04) e leis trabalhistas; falhas na execução geram multas e danos à imagem da empresa.	2
Impactos da economia	Cenário de juros ainda elevados e endividamento de parte da população limitam o poder de compra e o investimento com capital de terceiros para a empresa.	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Após a organização das variáveis definidas e a atribuição de pesos a cada uma delas, foi realizado o cruzamento dos dados por meio da elaboração da matriz SWOT, somando todas as pontuações para identificar em qual quadrante deverão ser elaboradas as estratégias, conforme as necessidades da empresa. Foram considerados os cruzamentos entre forças e oportunidades, forças e ameaças, fraquezas e oportunidades, bem como fraquezas e ameaças. A figura 7 representa a matriz SWOT do restaurante Bistrô Avenida.

Figura 9 – Matriz SWOT

MATRIZ SWOT																		
AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO																	
	OPORTUNIDADES									AMEAÇAS								
Bistrô avenida		3	3	2	3	2	2	2	SUBTOTAL	3	2	2	2	2	2	2	SUBTOTAL	
		Expansão demográfica local	Circulação de renda	Aquecimento da economia local	Forte demanda por alimentação	Regime tributário facilitado	Aumento do poder de compra	Tendências tecnológicas no setor		Impactos do clima	Pressão por preços competitivos	Aumento de concorrentes no setor	Alta nos preços dos alimentos	Elevação dos custos locais	Risco de multas e penalidades	Impactos da economia		
FORÇAS	3	Infraestrutura ampla e funcional	6	6	5	6	5	5	5	38	6	5	5	5	5	5	5	36
	2	Layout eficiente	5	5	4	5	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	4	29
	3	Equipamentos modernos	6	6	5	6	5	5	5	38	6	5	5	5	5	5	5	36
	2	Padronização de receitas	5	5	4	5	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	4	29
	2	Entrega ágil	5	5	4	5	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	4	29
	2	Diferentes canais de venda	5	5	4	5	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	4	29
	3	Diferenciais de experiência ao cliente	6	6	5	6	5	5	5	38	6	5	5	5	5	5	5	36
	SUBTOTAL		38	38	31	38	31	31	31	238	38	31	31	31	31	31	31	224
FRAQUEZAS	3	Ausência de controle de estoque	6	6	5	6	5	5	5	38	6	5	5	5	5	5	5	36
	3	Falta gestão estratégica de marketing	6	6	5	6	5	5	5	38	6	5	5	5	5	5	5	36
	3	Centralização gerencial extrema	6	6	5	6	5	5	5	38	6	5	5	5	5	5	5	36
	2	Dependência de processos manuais	5	5	4	5	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	4	29
	2	Falta de padronização nos cardápios	5	5	4	5	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	4	29
	2	Falta de análise financeira	5	5	4	5	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	4	29
	2	Gestão de pessoas informal	5	5	4	5	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	4	29
	2	Restrição em meio de pagamento	5	5	4	5	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	4	29
	1	Falta de placas informativas	4	4	3	4	3	3	3	24	4	3	3	3	3	3	3	22
	SUBTOTAL		47	47	38	47	38	38	38	293	47	38	38	38	38	38	38	275

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Resultado da soma dos pesos em cada quadrante:

- Forças + oportunidades = 238
- Forças + ameaças = 224
- Fraquezas + oportunidades = 293
- Fraquezas + ameaças = 275

Observa-se que todos os quadrantes ficaram com valores próximos um do outro, o quadrante com somatório das fraquezas e oportunidades apresentou o maior peso e o segundo maior peso é referente às fraquezas e ameaças. Sendo assim, as estratégias a serem elaboradas devem seguir uma abordagem de manutenção ou segmentação, utilizando de estratégias para corrigir as fraquezas da empresa e permitir o aproveitamento das oportunidades. Visto que o cruzamento de fraquezas e ameaças gerou um resultado preocupante, também serão utilizadas estratégias para corrigir as fraquezas e evitar que estas contribuam para o aparecimento das ameaças e seus impactos sobre a organização. Este quadrante representa um sinal de risco para empresa, devendo agir com uma abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem.

4.5 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES

Neste tópico, são apresentados a definição do negócio, a missão, a visão e os valores da empresa. Esses elementos vão auxiliar na orientação das atividades do restaurante e no direcionamento de seus objetivos e estratégias. As diretrizes foram criadas a partir da entrevista com o sócio da empresa.

Negócio: Oferecer experiências gastronômicas de qualidade em um ambiente simples e acolhedor.

Missão: Proporcionar momentos especiais entre amigos e família, por meio de uma experiência gastronômica de qualidade.

Visão: Ser reconhecido como um restaurante que oferece comida de qualidade, sabor marcante e um ambiente acolhedor, proporcionando bons momentos e experiências agradáveis aos clientes.

Valores: Simplicidade, qualidade, respeito, tradição e qualidade gastronômica.

Depois de definidas as diretrizes organizacionais, pode-se dar continuidade ao planejamento estratégico determinando os objetivos e metas para um período de dois anos.

4.6 OBJETIVOS E METAS

Nesta fase do planejamento são definidos os objetivos para que a empresa possa obter melhores resultados, e para isso cada objetivo será guiado por metas que facilitam o entendimento e o caminho até o alcance do objetivo. Os objetivos foram elaborados conforme necessidade observada após o somatório da análise SWOT, ou seja, em objetivos para manutenção ou segmentação e outros referentes a desinvestimento, desativação ou blindagem. Ficam definidos como objetivos:

Objetivo 1: Descentralizar atividades operacionais da gestão:

- Meta 1: Delegar atividades administrativas e operacionais aos colaboradores “chave”.
- Meta 2: Incentivar a participação dos funcionários.

Objetivo 2: Melhorar o controle de processos:

- Meta 1: Implantar controle de estoque.
- Meta 2: Realizar a identificação dos materiais.
- Meta 3: Criar roteiro de entrevista com o gerente

Objetivo 3: Ampliar mercado:

- Meta 1: Desenvolver um calendário de marketing.
- Meta 2: Criar produtos mais atrativos para as estações frias.

Objetivo 4: Garantir a satisfação e fidelização dos clientes:

- Meta 1: Realizar pesquisa de satisfação.
- Meta 2: Padronizar as informações dos cardápios.
- Meta 3: Implantar programas de fidelidade.
- Meta 4: Ampliar as opções de pagamento.

Objetivo 5: Melhorar a tomada de decisão financeira:

- Meta 1: Utilizar indicadores financeiros.
- Meta 2: Separar custos e despesas.

Objetivo 6: Ampliar o controle da empresa às exigências legais.

- Meta 1: Conscientizar os colaboradores sobre as normas sanitárias.
- Meta 2: Implementar sinalização de boas práticas.

4.7 FORMALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 5W2H

Após a definição dos objetivos e metas foi realizada a descrição de cada um através da ferramenta 5W2H. A ferramenta permite organizar o caminho de cada meta para alcançar o objetivo final, respondendo as questões descritas nos quadros a seguir.

Quadro 7 – Objetivo 1: Descentralizar atividades operacionais da gestão

Meta 1: Delegar atividades administrativas e operacionais	
O que?	Transferir pequenas atividades administrativas e operacionais realizadas pelo gerente à colaboradores “chave”
Por quê?	Para reduzir a concentração de tarefas do gerente
Quem?	Gerente geral
Onde?	Todas as áreas
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028
Como?	Em reunião com os funcionários, no início do expediente
Quanto?	Sem custos
Meta 2: Incentivar a participação dos funcionários	
O que?	Motivar os funcionários a buscarem novos conhecimentos e dividir tarefas
Por quê?	Para melhorar o desempenho, trabalho em equipe e a integração
Quem?	Gerente geral
Onde?	Todas as áreas
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028, reunião a cada dois meses
Como?	Em reunião com os funcionários no início do expediente da noite ou manhã, através da apresentação de temas importantes, alinhamentos e dinâmicas durante um café
Quanto?	R\$ 150,00 para o café

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Quadro 8 – Objetivo 2: Melhorar o controle de processos

Meta 1: Implantar controle de estoque	
O que?	Utilizar um meio de controle e organização do estoque.
Por quê?	Para evitar percas de produtos e desperdícios, respeitando o controle PEPS (Primeiro que entra é o primeiro que sai)
Quem?	Cozinheiro, auxiliar de cozinha e gerente geral
Onde?	No depósito da empresa
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028, revisando diariamente as anotações
Como?	Utilizando inicialmente uma planilha impressa, contendo a data, nome do produto, quantidade, nome do responsável
Quanto?	R\$ 20,00
Meta 2: Realizar a identificação dos materiais	
O que?	Etiquetar todos os armários da empresa, com o nome de cada material guardado
Por quê?	Para organização, facilidade de visualização para encontrar itens e auxiliar novos funcionários, como os extras
Quem?	Gerente geral e auxiliar de caixa
Onde?	Na empresa
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028, no período da noite e durante a semana quando o movimento é menor, sendo revisado a cada três meses
Como?	Com o uso de rotuladora eletrônica, colando as etiquetas em todos os móveis necessários
Quanto?	R\$ 242,00
Meta 3: Criar roteiro de entrevista	
O que?	Criar um roteiro para seguir durante as entrevistas caso necessário novas contratações.
Por quê?	Para um melhor direcionamento e esclarecimento das funções e demais informações das vagas
Quem?	Sócios e gerente geral

Onde?	No digital
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028
Como?	Através de anotações no editor Word
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Quadro 9 – Objetivo 3: Ampliar mercado

Meta 1: Desenvolver um calendário de marketing	
O que?	Criar um cronograma para postagens nas redes sociais
Por quê?	Para manter os perfis ativos e garantir engajamento com os seguidores e clientes
Quem?	Sócio responsável pelo marketing e gerente geral
Onde?	No WhatsApp, Instagram e Facebook
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028
Como?	Com o celular da empresa, gravando vídeos e fotos dos produtos para postagem e interação nos stories e feed
Quanto?	Sem custos
Meta 2: Criar produtos mais atrativos para as estações frias	
O que?	Oferecer opções de produtos diferentes no buffet e delivery durante as estações frias
Por quê?	Para ampliar a demanda baixa em períodos mais frios, aumentar as vendas e atrair novos clientes
Quem?	Cozinheiro e gerente geral
Onde?	Na empresa
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028, durante os meses de inverno (Junho, Julho e Agosto)

Como?	Elaborando novos pratos típicos do clima frio (sopas, caldos, massas e bebidas quentes), e divulgando as novidades nas redes sociais
Quanto?	Investimento inicial de R\$ 500,00 para testar receitas

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Quadro 10 – Objetivo 4: Garantir a satisfação e fidelização dos clientes

Meta 1: Realizar pesquisa de satisfação	
O que?	Criar e disponibilizar uma pesquisa de satisfação no estabelecimento e no delivery
Por quê?	Para receber feedbacks dos clientes, entender as suas necessidades estão sendo atendidas, receber sugestões e desenvolver melhorias
Quem?	Sócio responsável pelo marketing
Onde?	Na empresa e via Whatsapp após a entrega de pedidos
Quando?	Com início em setembro de 2026 a agosto de 2028, realizando o levantamento das respostas a cada quinze dias
Como?	Com questionário Google forms enviado no Whatsapp após pedidos na plataforma Anota AI. Distribuição de Qrcodes em displays nas bancadas do estabelecimento.
Quanto?	R\$ 30,00
Meta 2: Padronizar as informações dos cardápios	
O que?	Organizar os produtos, valores e ingredientes do cardápio.
Por quê?	Para que as informações do cardápio digital e físicos estejam atualizados e não gere frustrações aos clientes
Quem?	Gerente geral
Onde?	Na empresa e nos cardápios digitais
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028
Como?	Atualizar as informações dos cardápios nas plataformas digitais e adquirir novos cardápios físicos (formato de pasta)
Quanto?	R\$ 500,00
Meta 3: Implantar programas de fidelidade	

O que?	Criar plano de fidelidade para os clientes
Por quê?	Para incentivar os clientes a novas compras e fidelizá-los com bonificação
Quem?	Gerente geral
Onde?	Na empresa e nos canais de venda (atendimento presencial e delivery).
Quando?	Com início em setembro de 2026 a agosto de 2028
Como?	Desenvolvendo um programa de fidelidade baseado em pontos por frequência de compra, oferecendo uma porção da casa grande como bonificação.
Quanto?	R\$ 100,00
Meta 4: Ampliar as opções de pagamento	
O que?	Adquirir novas bandeiras de vale-refeição
Por quê?	Para ampliar os meios de pagamento aceitos pelo restaurante, e evitar a perda de vendas
Quem?	Gerente geral
Onde?	No caixa da empresa
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028
Como?	Entrando em contato com a operadora de máquinas de cartão e contratar os serviços
Quanto?	3,6% do valor sobre cada transação

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Quadro 11 – Objetivo 5: Melhorar a tomada de decisão financeira:

Meta 1: Utilizar indicadores financeiros	
O que?	Implantar e acompanhar indicadores financeiros para monitorar o desempenho econômico da empresa
Por quê?	Para melhorar a tomada de decisão, controlar os resultados financeiros e identificar oportunidades para aumentar lucros
Quem?	Gerente geral e sócios

Onde?	Na gestão administrativa do restaurante
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028
Como?	Listar os indicadores importantes para implementar, como os indicadores de endividamento, liquidez e rentabilidade. Buscar treinamento gratuito nas redes.
Quanto?	Sem custo
Meta 2: Separar custos e despesas	
O que?	Compreender e pontuar quais são os custos e as despesas da empresa
Por quê?	Para maior controle das movimentações financeiras, precificação correta dos produtos e corte de gastos desnecessários
Quem?	Gerente geral e sócios
Onde?	Na empresa
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028
Como?	Buscando conhecimento sobre o assunto nas redes e organizando uma reunião com toda a gestão da empresa para debater as informações
Quanto?	Sem custos

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Quadro 12 – Objetivo 6: Ampliar o controle da empresa às exigências legais:

Meta 1: Conscientizar os colaboradores sobre as normas sanitárias	
O que?	Explicar aos colaboradores as normas sanitárias
Por quê?	Para evitar a contaminação dos alimentos e multas por irregularidades
Quem?	Gerente e cozinheiro
Onde?	Na empresa
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028
Como?	Através de reunião para orientações, alinhamentos e entrega de material com as boas práticas para toda a equipe

Quanto?	20,00
Meta 2: Implementar sinalização de boas práticas	
O que?	Expor placas informativas sobre boas práticas de higiene, manipulação dos alimentos e organização do ambiente de trabalho
Por quê?	Para conscientizar os colaboradores, garantir o cumprimento das normas sanitárias, reduzir riscos de contaminação e evitar penalidades
Quem?	Toda a equipe
Onde?	Na cozinha, bar, banheiros e depósito
Quando?	De agosto de 2026 a agosto de 2028
Como?	Fixando cartazes informativos sobre higiene das mãos, dos alimentos, uso correto de uniformes e EPIs, armazenamento de alimentos e limpeza dos ambientes
Quanto?	150,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral propor um planejamento estratégico para o restaurante Bistrô Avenida, buscando identificar oportunidades de melhoria e crescimento do negócio. Os objetivos específicos do estudo foram alcançados, a análise do ambiente interno e externo da empresa, a definição das diretrizes organizacionais, objetivos estratégicos, como também o plano de ação.

A proposta de planejamento estratégico foi elaborada para um período de aplicação de dois anos. Os objetivos e metas compreendem o período de agosto de 2026 até agosto de 2028, podendo variar o início da aplicação de cada item dentro desse período, a fim de evitar sobrecargas.

A análise do ambiente interno permitiu identificar através de observação direta e da entrevista, quais são as principais dificuldades enfrentadas pela equipe, as fraquezas existentes na empresa e como elas podem ser enfrentadas. Além disso foram identificadas as forças da empresa, que em sua maioria representam um grande diferencial competitivo, destacando a infraestrutura ampla e funcional, os equipamentos produtivos modernos e os diferenciais nas experiências dos clientes.

Com a evidência dos fatores incontrolláveis, ameaças do ambiente externo que podem influenciar de forma negativa nas atividades da organização, é possível frisar a importância de seguir as normas da vigilância sanitária para que não ocorram negligências. Se tratando de uma empresa do setor alimentício, é imprescindível que haja boas práticas de fabricação, higiene e limpeza do ambiente, pois uma falha pode acarretar grandes consequências para a empresa, uma vez que pode estar prejudicando a saúde dos consumidores. As obrigações trabalhistas também devem estar em dia para a empresa continuar suas operações. Em relação as oportunidades, este cenário é ideal para atrair novos clientes devido a expansão demográfica e a circulação de renda na região.

Com o cruzamento dos dados por meio da Matriz SWOT, verificou-se que a empresa necessita executar estratégias voltadas à manutenção ou eliminação de suas fraquezas, buscando minimizar os possíveis impactos das ameaças identificadas e aproveitar de forma mais eficiente as oportunidades presentes no ambiente externo. Nesse contexto, a definição das diretrizes organizacionais, compreendendo negócio, missão, visão e valores permitirá que todos os colaboradores compreendam a razão

de existência da empresa, os objetivos que ela pretende alcançar e a forma como suas ações devem ser conduzidas, de acordo com os princípios da organização. Além disso, foram estabelecidos os objetivos e metas para guiar a empresa durante esse processo. Para orientar a execução das ações estratégicas, foi elaborado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, que permitiu detalhar de forma organizada as atividades necessárias para o cumprimento das metas de cada objetivo.

Dessa maneira, conclui-se que o planejamento estratégico é de suma importância para a sobrevivência e crescimento do restaurante estudado, bem como de qualquer organização inserida em um mercado cada vez mais competitivo. É essencial que a empresa possua objetivos claros e estratégias bem definidas, além de contar com gestores e colaboradores capacitados e comprometidos com o alcance dos resultados. Ressalta-se, ainda, que o planejamento estratégico contribui para uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis, auxilia na identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo, fatores que muitas vezes não recebem a devida atenção na gestão das empresas, e proporciona maior segurança na tomada de decisões. Como consequência, esse processo favorece o fortalecimento da marca, ganho de vantagem competitiva e a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

A realização desse estudo proporcionou a acadêmica a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos no curso, contribuiu para o desenvolvimento de competências relacionadas a análise crítica, e ampliou a compreensão sobre os desafios e oportunidades presentes na gestão de empresas do setor alimentício.

Por fim, sugere-se que estudos futuros acompanhem a implementação das estratégias propostas neste trabalho, avaliando os seus resultados e impactos sobre o desempenho da organização e quais caminhos se tornaram mais benéficos para o alcance dos objetivos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. p.23. ISBN 9788597009040. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597009040/>. Acesso em: 11 abr. 2026.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência - Filosofia e prática da pesquisa - 2ª edição revista e atualizada**. 2. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2013. E-book. pág.139. ISBN 9788522114719. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522114719/>. Acesso em: 26 abr. 2026.

ANVISA. **Cartilha sobre boas práticas para serviços de alimentação: Resolução-RDC nº 216/2004**. 3. ed. Brasília: Agência Nacional de Vigilância Sanitária, [s.d.]. Disponível em:

https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/alimentos/manuais-guias-e-orientacoes/cartilha-boas-praticas-para-servicos-de-alimentacao.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 16 maio 2026

BARRETO, Maurício de S.; NASCIMENTO, Francisco Carlos do. **Administração – novas perspectivas: adquirir competências para uma alta performance**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2022. E-book. pág.30. ISBN 9786555201659. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555201659/>. Acesso em: 28 abr. 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm Acesso em: 16 maio 2026.

BRUGNOLO, Mariano F. **Gestão estratégica de negócios**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2018. E-book. p.78. ISBN 9788547233143. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547233143/>. Acesso em: 20 abr. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica: os Caminhos da Competitividade**. 4.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. pág.47. ISBN 9786559771745. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771745/>. Acesso em: 28 abr. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. pág.132. ISBN 9786559774418. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774418/>. Acesso em: 28 abr. 2026.

CONSUMER BLOG. **7 tendências de tecnologia para restaurantes que vão dominar o mercado em 2026**. Publicado em: 2 mar. 2026. Disponível em: <https://blog.consumer.com.br/artigo/7-tendencias-de-tecnologia-para-restaurantes-que-vaao-dominar-o-mercado-em-2026>. Acesso em: 23 maio 2026

CONTABILIZEI. **Simples Nacional: o que é, como funciona e tabela**. Curitiba: Contabilizei, 2016. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/simples-nacional/> Acesso em: 16 maio 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Produto Interno Bruto (PIB)**. 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 23 maio 2026.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.1. ISBN 9786559774784. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774784/>. Acesso em: 04 mai. 2026.

FILHO, Emílio H. **Balanced Scorecard e Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2019. E-book. pág.7. ISBN 9786555206920. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555206920/>. Acesso em: 03 abr. 2026.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p.1. ISBN 9788597016895. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016895/>. Acesso em: 05 abr. 2026.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. pág.42. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 26 abr. 2026.

G1. **Brasil sobe 5 posições no ranking global de desenvolvimento humano, aponta relatório da ONU**. maio 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2025/05/06/brasil-sobe-5-posicoes-no-ranking-global-de-desenvolvimento-humano-aponta-relatorio-da-onu.ghtml>. Acesso em: 23 maio 2026.

HITT, Michael A.; IRELAND, R D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos**. 4.ed. Porto Alegre: +A Educação – Cengage Learning Brasil, 2024. E-book. pág.45. ISBN 9786555583342. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555583342/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estimativas de população**. 2026. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de->

[populacao.html?=&t=resultados&utm_source=chatgpt.com](#). Acesso em: 23 maio 2026.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Ipea eleva projeção do PIB para 1,8% em 2026 e mantém inflação em 4,2%**. 2026. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/16325-ipea-eleva-projecao-do-pib-para-1-8-em-2026-e-mantem-inflacao-em-4-2>. Acesso em: 23 maio 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Panorama: Chapecó – Censo 2022**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama>. Acesso em: 23 maio 2026

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Panorama: Santa Catarina – Censo 2022**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama>. Acesso em: 23 maio 2026

Jr., Arthur AT.; II, AJS; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008. E-book. pág.1. ISBN 9788580550054. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580550054/>. Acesso em: 04 abr. 2026.

MAGRETA, Joana. **Entendendo Michael Porter**. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2019. E-book. pág.52. ISBN 9788550805047. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550805047/>. Acesso em: 29 abr. 2026.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. pág.298. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 26 abr. 2026.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **ADM por Competências - Você Gestor**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. pág.166. ISBN 9788597022148. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022148/>. Acesso em: 04 abr. 2026.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, José. **Safari de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. E-book. pág.56. ISBN 9788577807437. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577807437/>. Acesso em: 04 abr. 2026.

NEGÓCIOS SC. **O que difere o consumidor de Chapecó da média de Santa Catarina?**. Disponível em: <https://www.negociossc.com.br/blog/o-que-difere-o-consumidor-de-chapeco-da-media-de-santa-catarina/>. Acesso em: 23 maio 2026

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. pág.2. ISBN 9786559774777. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774777/>. Acesso em: 03 abr. 2026.

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

PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ. **Chapecó entra na lista dos cem maiores PIBs do país**. 2025. Disponível em: <https://www.chapeco.sc.gov.br/noticia/11672/chapeco-entra-na-lista-dos-cem-maiores-pibs-do-pais>. Acesso em: 23 maio 2026.

SECRETARIA DE ESTADO DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇO DE SANTA CATARINA (SICOS). **Santa Catarina lidera crescimento da atividade econômica no país com alta de 5,5%**. 2025. Disponível em: <https://www.sicos.sc.gov.br/santa-catarina-lidera-crescimento-da-atividade-economica-no-pais-com-alta-de-55/>. Acesso em: 23 maio 2026.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 21 mar. 2026.

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

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1) Dados sobre a empresa

- a) Nome fantasia:
- b) Ano de fundação:
- c) Localização do restaurante:
- d) Horário de funcionamento da empresa?

2) Histórico da empresa

- a) Como surgiu a ideia de criar o restaurante?
- b) Quais os desafios encontrados no início?
- c) Ocorreram mudanças no modelo de negócio ao longo do tempo?
- d) Houve planejamento formal para a abertura da empresa?

3) Estrutura da empresa e gestão

- a) O espaço físico da empresa é adequado às suas necessidades?
- b) Como estão organizados os setores e funções (cargos)?
- c) Os processos são formalizados? De que forma?
- d) Como ocorrem as decisões na empresa?
- e) A empresa possui algum tipo de planejamento formal?

4) Produtos e serviços

- a) Quais são os principais produtos e serviços oferecidos?
- b) Qual o diferencial no cardápio e atendimento?
- c) Como é formado o preço dos produtos?

5) Mercado e clientes

- a) Você consegue identificar o público-alvo do restaurante?
- b) O que pode influenciar na escolha dos clientes?
- c) Quais são os principais concorrentes?

6) Marketing

- a) Quais tipos de cliente a empresa atende? Público-alvo.
- b) Quais as estratégias de marketing utilizadas?

c) Como é a comunicação com os clientes? O restaurante possui redes sociais ou páginas digitais?

d) É realizada ação promocional? Se sim, com que frequência?

7) Ambiente interno da empresa

a) Quais são os principais pontos fortes da empresa?

b) Quais são os principais pontos fracos?

c) A empresa possui recursos financeiros, humanos e tecnológicos suficientes?

d) Como você avalia os resultados atuais do negócio?

8) Fornecedores

a) Quais são os principais fornecedores?

b) Como é selecionado um fornecedor, quais são as políticas utilizadas para escolha do fornecedor?

c) Esses fornecedores oferecem benefícios para empresa? São fáceis de negociar?

9) Definição do negócio, missão, visão e valores da empresa.

a) Qual a razão de existir da empresa? Para que ela existe?

b) O que é desejado para o futuro da empresa? O que ela vai se tornar.

c) Como imagina o restaurante nos próximos anos?

d) Qual o negócio da empresa? O que ela faz pelo seu público.

10) A empresa possui objetivos estratégicos estabelecidos?

11) Quais estratégias vêm sendo utilizadas para o crescimento da empresa?

12) Estabelecimento de objetivos e metas.

a) Quais são os planos para o futuro da empresa?

b) Há intenção de mudar algum processo ou inovar?

c) Quais melhorias você acha necessárias para empresa ter bons resultados?