

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

IDIARA MACHADO CASAGRANDE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO**

CRICIÚMA

2018

IDIARA MACHADO CASAGRANDE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) Ma. Ana Paula Silva Dos Santos

CRICIÚMA

2018

IDIARA MACHADO CASAGRANDE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 04 de julho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (a) Ana Paula Silva Dos Santos - Ma. - (Unesc) - Orientador

Prof. Sérgio Mendonça - Me. - (Unesc) - Examinador 1

Prof. (a) Almerinda T. Bianca Bez Batti Dias - Dra. - (Unesc) - Examinador 2

Dedico este trabalho aos meus pais, meu irmão e minha avó por todo amor, carinho e apoio transmitidos em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que esteve ao meu lado em todos os momentos, protegendo-me, guiando-me, proporcionando saúde e dando forças para concluir mais uma etapa em minha vida.

Aos meus pais e meu irmão pelo amor, carinho, compreensão, dedicação, por sempre me apoiarem e estarem ao meu lado ensinando os valores fundamentais da vida, esta conquista é nossa.

Ao meu namorado pelo amor, carinho, companheirismo e paciência nos momentos difíceis.

Aos meus colegas de classe, em especial a Adryeli, Camila, Jessica, Julio, Laura, Mateus e Rafael, que dividiram comigo momentos de alegria e aprendizado.

O meu agradecimento especial a minha professora orientadora Ana Paula Silva dos Santos, pela sua dedicação, paciência e por transmitir todo o conhecimento necessário para conclusão deste trabalho. Bem como a todos os professores do Curso de Ciências Contábeis da UNESC por compartilharem seus conhecimentos ao longo do curso.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para a conclusão desta etapa.

“Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada. Apenas dê o primeiro passo.”

Martin Luther King Jr



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

Idiara Machado Casagrande¹

Ana Paula Silva dos Santos²

RESUMO: O planejamento estratégico pode fazer parte do sucesso de uma empresa, ele maximiza as forças e minimizar as fraquezas. Um restaurante para estar à frente de seus concorrentes necessita de um planejamento. Dessa forma a presente pesquisa objetiva desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa do ramo alimentício, localizado em Criciúma. Para o alcance do objetivo essa pesquisa classifica-se pelos procedimentos metodológicos como qualitativa, descritiva, estudo de caso, pesquisa bibliográfica, com o uso de questionário e entrevista. Foi aplicado questionário com os clientes, com os colaboradores e uma entrevista com o proprietário além de buscas de dados secundários. Buscando um diagnóstico da empresa, foi visto que os clientes caracterizam-se como pessoas que recebem entre 1 e 2 salários mínimos, frequentam o restaurante na maioria das vezes todos os dias da semana, principalmente na quarta e quinta. Frente ao planejamento estratégico a qualidade dos produtos foi melhor avaliada entre clientes, colaboradores e proprietário. O ambiente foi um ponto fraco avaliado por clientes e proprietário e o *marketing*/propaganda é avaliado como um ponto fraco tanto pelos colaboradores e o proprietário. A empresa é bem aceita pelos clientes, percebe-se que os clientes aprovam a estratégia utilizada pela empresa, com foco na diversidade de saladas, resultado disso é a frequência diária, todavia os clientes assíduos sugeriram melhorias no ambiente e *marketing*/propaganda, onde já se propôs estratégias para melhorar esse processo.

PALAVRAS – CHAVE: Planejamento Estratégico. Diagnóstico. Plano de Ação. Restaurante.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Com o grande avanço no cenário empresarial, surge o aumento na competitividade e exigência por parte dos consumidores, induzindo as empresas a traçarem estratégias para melhor se adequarem ao mercado. Nesse contexto, Oliveira (2004) define estratégia como um caminho adequado para alcançar os desafios e objetivos estabelecidos da empresa perante seu ambiente.

O planejamento estratégico é um processo decisório e pode contribuir com o sucesso da empresa, independente do seu ramo de atuação. Faz o gestor da

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



empresa apontar aonde deseja chegar e quais os objetivos deseja atingir futuramente. O Planejamento estratégico deve ser utilizado para criar uma empresa do futuro e não só para acomodar situações da realidade da empresa (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

Segundo o SEBRAE (2017), o ramo de alimentação é complexo e exige uma busca constante pelo aperfeiçoamento dos serviços, essa complexidade resulta em um índice de mortalidade elevado entre os empreendimentos, em que 35% dos bares e restaurantes fecham as portas em dois anos.

De acordo com o SEBRAE em uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes ([201-]) a cada 100 estabelecimentos criados no Brasil, 35 fecham em 1 ano e 50 fecham em 2 anos isso acontece porque o mercado exige mudanças e planejamento.

Infelizmente são poucos empreendimentos que possuem conhecimento sobre o planejamento estratégico e os benefícios que ele traz, assim sendo perdem oportunidades de melhoria nos negócios (DARUGNA; NORILER; ANDRADE, 2007). Diante desta situação surge a questão problema: Como desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa do ramo alimentício?

Assim, o objetivo geral dessa pesquisa consiste em desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa do ramo alimentício, localizada em Criciúma. Posto isto, têm-se como objetivos específicos: (1) Apontar as etapas do planejamento estratégico; (2) Diagnosticar o cenário da empresa do ramo alimentício localizada em Criciúma; e (3) Realizar o planejamento estratégico para a empresa do ramo alimentício localizada em Criciúma.

Este trabalho esclarece sobre a importância do planejamento estratégico no crescimento de uma empresa pois favorece a sua administração. É visto que muitas empresas surgem sem qualquer tipo de planejamento e acabam encerrando suas atividades por este mesmo motivo (SEBRAE, 2017). Desse modo, evidencia-se a relevância do planejamento estratégico, que dita para aonde a empresa deve ir, ou seja, traça metas, o que irá fazer para atingi-las e como saber se foram atingidas, também mostra os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades.

A estratégia é o melhor caminho para atingir objetivos e se bem colocada em prática a empresa tem a oportunidade de se tornar uma fonte de ameaça para fortes concorrentes no mercado. Müller (2014, p. 12) nos diz que: “[...] A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã.”. Tendo assim o intuito de mostrar a importância do planejamento estratégico na contabilidade e auxiliar para estudos futuros.

Finalizando a seção introdutória, o trabalho segue estruturado de acordo com as seguintes seções: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos dados e considerações finais. Na fundamentação teórica é apresentado o tema do trabalho, abordando o planejamento estratégico. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos com o método, estratégia e técnicas de pesquisa. Ao final são discutidos os resultados, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia trata, em termos gerais, da definição das linhas de negócio da organização, dos objetivos organizacionais, de como desenvolver as atividades empresariais frente ao ambiente competitivo e de como articular as diversas áreas funcionais para facilitar o êxito da organização. A estratégia pode ser conceituada como um processo com ações definidas, necessárias para alcançar objetivos organizacionais desejados pela empresa, tendo em vista o contexto ambiental interno e externo (ANDRADE, 2012). A base da estratégia é priorizar a execução de atividades diferentes de suas concorrentes (PORTER, 1996).

A estratégia está direcionada ao futuro da organização, voltada para o longo prazo, portanto é importante ter visão da organização para definir os objetivos estratégicos requeridos ao longo do tempo. A estratégia é a ponte para o futuro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). A empresa deve desenvolver metas para cada um de seus negócios visando atingir objetivos a longo prazo, não existe uma estratégia boa para todas as empresas, cada uma deve determinar a que se encaixa melhor com seus objetivos e recursos (KOTLER, 1998).

As estratégias da organização devem ser detalhadas. Formular as estratégias da organização refere-se à escolha do seu futuro e à realização dos seus objetivos, para isso é indispensável a participação de todas as pessoas da organização (REZENDE, 2008).

2.2 PLANEJAMENTO

Atualmente as empresas operam em um cenário caracterizado por mudanças a todo momento, tanto no ambiente econômico como no financeiro e necessitam estar preparadas para tal eventualidade. Muitas delas desconhecem a influência que o planejamento tem sobre o futuro do negócio. Sem um modelo de gestão com ações objetivando resultados, a organização fica totalmente limitada a possibilidade de ter um bom desempenho no curto prazo e continuidade a longo prazo (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

Portanto o sucesso de uma organização pode depender de um bom planejamento estratégico. O planejar é criar metas, conhecer os fatores críticos de sucesso, para conduzir a organização ao futuro que deseja (LUCCA, 2013). Planejamento é definido como um processo gerencial que desenvolve e mantém um acordo entre os objetivos, recursos da empresa e as oportunidades de mercado em constante modificação. O intuito do planejamento é organizar os negócios e produtos da empresa objetivando crescimento e lucro (KOTLER, 1998).

O planejamento pode ser considerado um processo e técnicas administrativas, desenvolvido com o propósito de alcançar uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, unindo esforços e recursos da empresa (OLIVEIRA, 2004). O processo de planejamento é composto por 5 diferentes etapas: (1) objetivo; (2) diagnóstico; (3) decisão; (4) ação; e (5) avaliação.

As pequenas empresas mesmo de modo informal geralmente desenvolvem estas etapas, como ter os objetivos definidos, diagnóstico para ter estes objetivos alcançados, decisão/ação para enfrentar a concorrência e continuar ocupando seu lugar no mercado (ANDRADE, 2012).



O planejamento estratégico se relaciona com os objetivos de médio e longo prazos que afetam a efetividade da empresa. Se for aplicado isolado é insatisfatório, logo é necessário no processo de planejamento estratégico que sejam elaborados de forma integralizada os planos táticos e operacionais da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

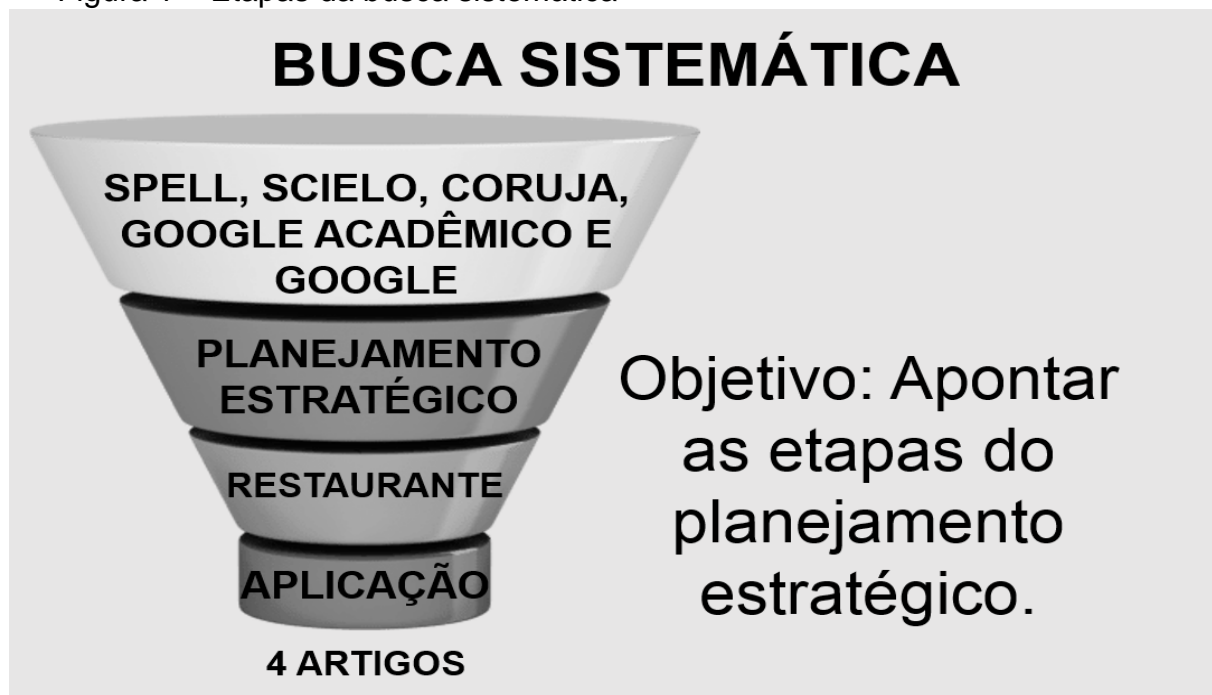
No nível institucional, ou também chamado de estratégico, são encontrados os principais dirigentes e onde são tomadas as principais decisões, que posteriormente servirão como orientação para as decisões do nível intermediário. No nível intermediário, ou tático como também é chamado, estão os gerentes de divisões ou departamentos, as decisões estão restritas a áreas específicas não abrangendo a organização. Já no nível operacional, ou técnico, inclui pessoas que tem como principal responsabilidade a execução de rotinas e tarefas, as decisões tomadas são com relação a programação de atividades básicas da organização (ANDRADE, 2012).

Não há uma separação entre os níveis estratégico, tático e operacional, todavia o nível estratégico atua com oportunidades e ameaças externas e enfrenta a incerteza ao lidar com elas, trabalha focado na eficácia. O nível operacional executa atividades cotidianas e programadas da organização, está focado na eficiência. No meio dos dois níveis está o nível tático, que trabalha como articulador entre o nível estratégico e o operacional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

2.3 BUSCA SISTEMÁTICA: ESTUDOS CORRELATOS

Foi realizado no dia 27 de fevereiro de 2018 um levantamento de artigos relacionados ao tema, nas bases de dados *Spell*, *Busca Avançada Scielo*, *Coruja*, *Google Acadêmico* e *Google*. A figura 1 mostra cada etapa deste levantamento.

Figura 1 – Etapas da busca sistemática



Fonte: Dados da pesquisa.



A figura 1 apresenta a forma como o primeiro objetivo específico foi alcançado, dispendo de forma gráfica a aplicação da busca sistemática, assim como as palavras-chaves e seus resultados.

No *Google* acadêmico e *Google*, foram realizadas as pesquisas apenas na primeira página, pois nas páginas seguintes apresentava dados sem coerência com a palavra-chave pesquisada. A palavra-chave utilizada foi a mesma para as cinco bases de dados, sendo formulada a partir do tema em questão. A busca por artigos relacionados resultou no quadro 1:

Quadro 1 – Busca nas Bases de Dados

BASE	PALAVRA-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
SPELL	Planejamento Estratégico - Restaurante	1
BUSCA AVANÇADA SCIELO	"Planejamento Estratégico" - Restaurante	0
CORUJA	Planejamento estratégico restaurante	0
GOOGLE ACADÊMICO	Artigo científico planejamento estratégico restaurante	2
GOOGLE	Artigo científico planejamento estratégico restaurante	3

Fonte: Dados da Pesquisa.

Foram encontrados seis resultados, com artigos publicados entre 2007 e 2014. No quadro 2, é apresentada a descrição dos estudos publicados com o tema “planejamento estratégico restaurante”, sendo a maior parte deles encontrada no *Google*. Dos artigos três resultam de eventos e dois de revistas:

Quadro 2 – Perfil dos Resultados

(continua)

BASE	AUTOR	ANO	TÍTULO	INSTITUIÇÃO	REVISTA/ EVENTO	OBJETIVO GERAL
GOOGLE ACADÊMICO/ SPELL	Leonardo José Seixas Pinto, Eduardo Picanço Cruz	2011	Utilização do planejamento estratégico no restaurante Spoleto: um estudo do processo à luz da metodologia de Certo e Peter	Universidade Federal Fluminense	Administração de Empresas em Revista	Identificar o processo de planejamento da empresa
GOOGLE ACADÊMICO	Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade	2007	Uma Proposta de Planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte	Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP	Revista de administração da UNIMEP - RAU	Proposta de Planejamento estratégico para a organização
GOOGLE	Nelson Alonso Junior, Vera Lucia Chaves Alonso, Armindo Aparecido Evangelista, Valter Mazini	2012	Per: Planejamento Estratégico em restaurantes	-	Simpósio de excelência em gestão e tecnologia	Demonstrar como pode contribuir para o desenvolvimento de uma gestão estratégica mais eficaz e eficiente para o segmento.



Quadro 2 – Perfil dos Resultados

(conclusão)

GOOGLE	Gislaine Camila Lapasini Leal, Daiane Maria De Genaro Chiroli, Francielle Cristina Fenerich	2010	Elaboração do Planejamento Estratégico de um restaurante	UEM	XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção	Aplicar os conceitos de administração estratégica na formulação do planejamento estratégico
GOOGLE	Carolina Rodrigues Michaud, Karoline Richter, Priscila Steberl, Prof. Dr. César Augusto Romano	2014	Plano de Gestão Estratégica para rede de restaurantes fast-food - Estudo de Caso	UTFPR-UFPR	X Congresso Nacional de Excelência em gestão	Diagnosticar a situação da empresa em relação às demais do setor alimentício de shoppings centers e estruturar cenários estratégicos para o setor.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após breve leitura dos estudos foram elaborados os quadros 3 e 4. Para a composição destes quadros não foi utilizado o estudo de Nelson Alonso Junior, Vera Lucia Chaves Alonso, Armindo Aparecido Evangelista, Valter Mazini com o título Planejamento estratégico em restaurantes pois se trata apenas de uma pesquisa em restaurantes com a finalidade de saber se eles utilizam o planejamento estratégico. O quadro 3 mostra as ferramentas utilizadas pelos autores, tais como entrevistas com perguntas abertas, plano de ação e análise SWOT:

Quadro 3 – Ferramentas de Planejamento Estratégico

AUTOR, ANO	FERRAMENTAS
PINTO; CRUZ, 2011	Entrevistas com perguntas abertas
DARUGNA; NORILER; ANDRADE, 2007	Plano de ação
LEAL; CHIROLI; FENERICH, 2010	Análise SWOT
MICHAUD et al., 2014	Análise SWOT

Fonte: Dados da Pesquisa

Plano de ação é o último passo do planejamento estratégico, onde é feito o detalhamento dos objetivos e metas. Segundo Oliveira (2002) é um conjunto de diversos projetos que tem por objetivo alcançar resultados destacados no planejamento estratégico. Os planos de ação são ações específicas das estratégias que deverão ser implantadas para atingir objetivos (MÜLLER, 2014).

A análise SWOT relaciona oportunidades e ameaças que estão presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno. A função dessa análise é cruzar informações formando uma matriz com quatro células e para cada célula uma indicação de qual rumo tomar (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). A análise do ambiente identifica as variáveis que afetam o desempenho da empresa (MÜLLER, 2014). O ambiente externo pode favorecer a empresa, que deve procurar aproveitar as oportunidades e adaptar-se as ameaças. O impacto de uma oportunidade ou ameaça é muito forte para a expectativa de uma empresa (OLIVEIRA, 2002).



O quadro 4 indica as etapas aplicadas por cada autor enumeradas de acordo com a sua utilização. Pode-se perceber que cada autor utiliza uma sequência diferente, apenas três dos quatro estudos iniciam pela definição do negócio:

Quadro 4 – Etapas do Planejamento Estratégico

ETAPAS	PINTO; CRUZ, 2011	DARUGNA; NORILER; ANDRADE, 2007	LEAL; CHIROLI; FENERICH, 2010	MICHAUD et al., 2014
Definição do negócio		1	1	1
Análise do ambiente externo	2	5		3
Análise do ambiente interno	1	4		2
Fatores críticos de sucesso			2	
Posicionamento estratégico		6	3	
Missão	3	2		
Visão		3		
Definição de Objetivos	4	7	5	
Formulação da estratégia	5		4	
Definição de metas			6	
Implementação da estratégia	6			
Controle estratégico	7			
Criar Planos de Ação		8		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Frente as etapas encontradas na pesquisa, percebe-se que não há uma uniformidade. Todavia, é perceptível que inicialmente é elaborado um estudo de fatores internos e externos, gerando um diagnóstico. Frente ao resultado é desenvolvido um posicionamento estratégico, para assim criar práticas a fim de melhorar estrategicamente a organização.

Segundo Andrade (2012) estas etapas variam muito, dependendo do autor, as etapas do planejamento também podem ser desenvolvidas na seguinte sequência: “(1) definição do negócio; (2) missão; (3) visão estratégica; (4) matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT), com fatores internos e externos; (5) posicionamento estratégico da organização; (6) objetivos estratégicos; e (7) planos de ação” (ANDRADE, 2012).

Pinto e Cruz (2011) apresentam em seu estudo primeiro a realização da análise do ambiente interno e externo, visando novas oportunidades e avaliando os riscos. Os resultados apurados nestas duas etapas são usados para desenvolver a missão e objetivos da empresa, depois é realizada a formulação da estratégia, a implementação da mesma e por fim o controle estratégico.

Já Darugna, Noriler e Andrade (2007) primeiramente realizam a definição do negócio, identificação da missão, definição da visão estratégica, análise interna e externa, o posicionamento estratégico da organização, a definição dos objetivos estratégicos e a criação de planos de ação.

Leal, Chirolí e Fenerich (2010) propõem que as etapas do planejamento devem ser diagnóstico estratégico, determinação dos fatores críticos de sucesso, identificação da estratégia atual, escolha da estratégia futura, e definição de



objetivos e metas. Já Michaud, Richter, Steberl e Romano (2014) é realizada a definição/histórico do negócio e a análise interna e externa.

De acordo com Andrade (2012) a definição do negócio são decisões relacionadas ao setor em que a empresa atua ou pretende atuar, com foco na busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo. Andrade (2012) nos diz que esta etapa exige um esforço maior, sendo que uma correta definição do negócio mostra os caminhos que a empresa deve seguir.

Chiavenato e Sapiro (2003) nos dizem que a missão é o elemento que define o negócio determinando seu ambiente de atuação. A missão da organização é a sua razão de ser, o seu papel na sociedade. A missão deve ser entendida como uma identificação que deve ser seguida, mas não algo específico a ser alcançado. A definição da missão é importante porque se procura descrever as habilidades da empresa, fornece a direção em que a empresa vai implementar-se e determina limites dos quais será escolhida a postura estratégica relevante (OLIVEIRA,2002).

A visão é um limite que os responsáveis pela empresa enxergam por um longo período e com uma abordagem mais ampla (OLIVEIRA, 2002). Conforme nos explicam Chiavenato e Sapiro (2003) a visão mostra uma imagem do que a organização pretende alcançar no futuro.

Na análise SWOT, os pontos fortes e pontos fracos são identificados a partir de uma análise interna na organização. Os pontos fortes se referem a fatores positivos, que atuam com capacidade para atender suas finalidades. Esses fatores podem tornar a empresa competitiva tornando-a privilegiada. Já os pontos fracos são os fatores negativos e inibem a capacidade de atender as finalidades da empresa e nesse caso a organização encontra-se e situação desfavorável em comparação com a concorrência (ANDRADE, 2012). Já na parte externa da organização são identificadas as oportunidades e ameaças. As ameaças são situações que devem ser evitadas pela empresa para não afetá-la negativamente, com relação as oportunidades, elas devem ser adequadamente aproveitadas ao máximo para se obter influência positiva (ANDRADE, 2012).

Segundo Andrade (2012) a organização deve considerar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, direcionados para os objetivos pretendidos para adotar um posicionamento estratégico. O posicionamento estratégico localiza a empresa em termos de produto/mercado.

De acordo com Andrade (2012) os objetivos são definidos como uma situação desejada para o futuro, onde são empregados recursos e dirigidos esforços. Geralmente as organizações possuem múltiplos objetivos. Chiavenato e Sapiro (2003) nos dizem que os objetivos são seguidos com base em uma hierarquia de prioridades. A fixação dos objetivos estratégicos permite que o futuro desejado possa ser atingido (ANDRADE, 2012).

Planos de ação lidam com questões táticas e operacionais, traduzem as estratégias em planos concretos, entendidos e executados de forma mais detalhada para os setores que constituem a empresa. Devem ser elaborados em compatibilidade com a missão e os objetivos estratégicos (ANDRADE, 2012).



3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Com relação à análise dos dados, utiliza-se a abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa consiste na escolha de teorias e métodos adequados, no reconhecimento de diferentes perspectivas, onde determina-se que as descobertas estão embasadas em material empírico (FLICK, 2009).

Em relação aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo. A pesquisa descritiva procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre. Busca conhecer diversas relações que ocorrem em todos os aspectos do comportamento humano, tanto de um indivíduo como de grupos e comunidades complexas (CERVO, 2007).

Como procedimento foi utilizado o estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica. O estudo de caso, consiste em uma tentativa de abranger todas as características do tema que está sendo pesquisado, complementa a coleta de dados (MARTINS, 2004). Com relação a pesquisa bibliográfica, ela é desenvolvida a partir de um material já existente, constituído por livros e artigos científicos (GIL, 2008).

A técnica de pesquisa utilizada foi o questionário e a entrevista que pode ser conceituada como uma técnica em que o investigador formula perguntas buscando coletar dados e o investigado serve como fonte de informações (GIL, 2008). O questionário é composto por um conjunto de questões específicas, as respostas dessas questões irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada (GIL, 2008).

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Com a pesquisa no formato busca sistemática, baseada em trabalhos acadêmicos e artigos foram evidenciadas as principais práticas na constituição de um planejamento estratégico. Essas práticas deram base para a aplicação do planejamento estratégico. A partir da pesquisa teórica relacionada ao tema foram estabelecidas como técnicas de pesquisa o questionário e a entrevista. A construção do instrumento de pesquisa ocorreu com base na monografia de Atais Regina Fagundes (2015), da qual foi adaptado o questionário aplicado por ela com clientes e colaboradores, para o restaurante estudado.

O questionário foi aplicado com os clientes durante o período de uma semana no mês de março de 2018. Sua estrutura baseia-se em dez perguntas fechadas e uma aberta, na qual poderiam deixar sugestões, críticas e elogios. No total foram vinte e sete respondentes, este número limitado de respostas se deu por recusa de alguns clientes alegando falta de tempo para responder.

Foram realizados os questionamentos com todos os colaboradores, ou seja, 5 pessoas. Os mesmos responderam ao questionário estruturado, com oito perguntas fechadas e uma aberta, sobre sugestões, críticas e elogios.

Na entrevista com o proprietário foi estabelecido um questionário semiestruturado com dezoito perguntas abertas, havendo a duração de quarenta minutos para a aplicação.

Foram utilizados também dados secundários advindos de sites e dados da empresa. Afim de facilitar a compreensão do trabalho, na figura 2 torna-se perceptível as etapas dos procedimentos metodológicos:

Figura 2 – Etapas da coleta e análise de dados



Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 2 apresenta a forma como os procedimentos metodológicos foram aplicados frente a obtenção de respostas aos objetivos específicos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A EMPRESA

A empresa localizada na Rodovia Governador Jorge Lacerda, Bairro Sangão, Criciúma, Santa Catarina, atua há 17 anos no setor alimentício. O atendimento é realizado de segunda a sexta apenas ao meio dia, os almoços são servidos no *buffet*, a quilo e livre, prato feito e também marmitex (PROPRIETÁRIO, 2018). Dispõe da colaboração de cinco funcionários, sendo três na produção e dois no atendimento/administrativo. Está classificada como micro empresa, dispondo de um espaço que comporta 80 pessoas. O diferencial da empresa é o cardápio diversificado na semana e se destacando pela variedade em saladas, tendo mais de 10 opções em um dia. Um outro diferencial é a comida caseira feita no fogão a lenha.

O proprietário (2018) diz acreditar que a aceitação do público e a qualidade dos produtos foram fatores determinantes para a empresa estar a tanto tempo no mercado, porém existem falhas nesses anos, como a inadimplência de clientes e a pouca divulgação do negócio, pois é de conhecimento que “a propaganda é a alma do negócio porém até então o preço dela não compete com o preço praticado pelo restaurante” (PROPRIETÁRIO, 2018). Com relação aos clientes “muitos estão conosco desde o início e uma diferença é que a clientela de hoje em dia exige muito mais conforto, reclamações vindas de clientes são levadas como sugestões, se reclamou vai ter melhoria” (PROPRIETÁRIO, 2018).



A compra do imóvel em que está sediada a empresa ocorreu em maio de 1996, iniciando suas atividades como bar e lanchonete. Pouco tempo depois, percebendo que o ramo não estava proporcionando lucros, o espaço em que estava localizado era suficiente para ampliação do negócio, analisando também a oportunidade de não ter empresas do ramo nas proximidades e que muitas empresas necessitavam de refeições, o proprietário e sua esposa resolveram arriscar, sendo assim as atividades do restaurante iniciaram em 10 e dezembro de 2001. No primeiro ano, houve dificuldades, como o fato de os proprietários não possuírem muita experiência no ramo e falta de clientela, considerando a localização em um bairro afastado do centro (PROPRIETÁRIO, 2018). Em 2010, a estrutura foi modificada e ampliada, agregando mais valor à organização. A cozinha ganhou novas instalações e o ambiente foi repaginado.

4.2 ANÁLISE INTERNA

Na análise interna são identificados os pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são fatores positivos que podem tornar a empresa mais competitiva e privilegiada. Os pontos fracos são fatores negativos ocasionando desvantagem com relação a concorrência (ANDRADE, 2012). A análise interna é baseada na pesquisa com os colaboradores, clientes e proprietário.

4.2.1 Colaboradores

O restaurante conta com cinco colaboradores, atuantes na produção, atendimento e administrativo. Tratando-se de uma empresa familiar, parte dos colaboradores fazem parte do núcleo familiar (PROPRIETÁRIO, 2018). O quadro 5 apresenta o cruzamento de informações sobre a escolaridade dos colaboradores e gênero:

Quadro 5 – Perfil dos colaboradores

Escolaridade	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior	Total
Sexo				
Feminino	2	1	1	4
Masculino		1		1
Total	2	2	1	5

Fonte: Dados da Pesquisa.

A maior parte dos colaboradores é caracterizado como mulheres. Com relação a escolaridade, os colaboradores se apresentam na maioria com ensino fundamental e médio completo.

O quadro 6 apresenta a satisfação dos colaboradores com o trabalho e com a remuneração:



Quadro 6 – Nível de satisfação com o trabalho e remuneração

Satisfação com o Trabalho	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Satisfação com a Remuneração					
Muito Insatisfeito					
Insatisfeito					
Satisfeito			3		1
Muito Satisfeito					1
Totalmente Satisfeito					

Fonte: Dados da Pesquisa.

É evidenciado no quadro 6 que três colaboradores estão satisfeitos com o trabalho e dois colaboradores afirmam estar totalmente satisfeitos. Com relação a satisfação com a remuneração quatro estão satisfeitos e um está muito satisfeito.

Foi verificado ainda a opinião dos colaboradores com relação ao ambiente de trabalho. Todos os colaboradores afirmam que o ambiente de trabalho é ótimo, ou seja, a avaliação máxima do questionário.

O quadro 7 dispõem da avaliação dos colaboradores com relação aos pontos fortes e fracos do restaurante:

Quadro 7 – Pontos fortes e fracos do restaurante

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Atendimento	1	
Localização		
Preço	2	2
Horário de Funcionamento	1	
Qualidade dos Produtos	4	
Ambiente	1	1
Outros		
Total	9	3

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com relação aos pontos fortes e fracos, foram apontados nove pontos fortes e três pontos fracos. Frente aos pontos fortes destaca-se a qualidade dos produtos, sendo pontuado quatro vezes, seguido pelo preço. Já quanto aos três pontos fracos, dois colaboradores pontuam o preço, um aponta o ambiente e outros dois acreditam que a empresa não possui ponto fraco. É válido destacar que ao mesmo tempo que dois colaboradores acreditam que o preço é um ponto forte, outros dois relatam ser ponto fraco, em conversa com um dos colaboradores percebe-se que houve uma incompreensão quanto a questão do ponto fraco, pois o mesmo diz que o preço praticado é baixo se comparado com a qualidade dos produtos, e deveria melhorar para gerar mais lucros a empresa.

O quadro 8 dispõem dos aspectos a melhorar, de acordo com a opinião dos colaboradores:



Quadro 8 – Aspectos para melhorar

Aspectos a Melhorar	Nº
Instalações Físicas	
Cozinha (equipamentos e utensílios)	1
Qualificação dos Colaboradores	
Marketing/Propaganda	4
Gerência	
Benefícios aos funcionários	
Total	5

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os aspectos a melhorar segundo a maioria dos colaboradores devem ser no quesito *marketing/propaganda*, o Proprietário (2018) concorda com essa reavaliação. O *marketing* atualmente é realizado por meio de redes sociais como *Facebook* e *Instagram*, em que é divulgado diariamente o cardápio, além da divulgação é um espaço onde os clientes podem expor opiniões, tornando-se uma aliada para saber o que os clientes estão achando e quais melhorias podem ser feitas.

4.2.2 Clientes

Entre os dias 13 a 19 de março de 2018 foi aplicado uma pesquisa, a fim de conhecer a avaliação dos clientes com relação ao restaurante. Foram coletadas um total de vinte e sete avaliações. Os quadros 9 e 10 apresentam o perfil dos clientes respondentes:

Quadro 9 – Perfil do sexo feminino

Sexo: Feminino									
Faixa Etária	Até 20 anos	De 21 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	De 61 a 70 anos	De 71 a 80 anos	Acima de 81 anos	Total
Escolaridade									
Ensino Fundamental			1			1			2
Ensino Médio		3	1		2				6
Ensino Superior		1	2						3
Total	0	4	4	0	2	1	0	0	11

Fonte: Dados da Pesquisa.

O quadro 9 exhibe onze respondentes do sexo feminino de 21 a 70 anos, apresentando em sua maioria a escolaridade de ensino médio.

Quadro 10 – Perfil do sexo masculino

Sexo: Masculino									
Faixa Etária	Até 20 anos	De 21 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	De 61 a 70 anos	De 71 a 80 anos	Acima de 81 anos	Total
Escolaridade									
Ensino Fundamental									0
Ensino Médio		3			1				4
Ensino Superior		3	4	3	2				12
Total	0	6	4	3	3	0	0	0	16

Fonte: Dados da Pesquisa.



O quadro 10 demonstra dezesseis respondentes masculinos, de 21 a 60 anos, sendo que doze tem a escolaridade de ensino superior. O quadro 11 exibe a faixa salarial dos clientes:

Quadro 11 – Faixa salarial dos clientes

Faixa de renda	Total
Até 1 salário mínimo (R\$954,00)	0
De 1 a 2 salários mínimos (de R\$955,00 até 1908,00)	10
De 2 a 3 salários mínimos (de R\$1909,00 até 2862,00)	6
De 3 a 4 salários mínimos (de R\$2863,00 até 3816,00)	4
Acima de 4 salários mínimos (Acima de R\$3817,00)	7
Total Geral	27

Fonte: Dados da Pesquisa.

A faixa de renda em sua maioria é de 1 a 2 salários mínimos, ou seja, de R\$955,00 até R\$1.908,00, sendo importante destacar também o número de clientes com rendimentos acima de 4 salários mínimos, acima de R\$3817,00. O quadro 12 apresenta a frequência dos clientes e quais os dias da semana mais frequentam.

Quadro 12 – Frequência de consumo

Dias da semana	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Em Branco	Total
Frequência							
De 1 a 2 vezes por mês			2	2	1	1	6
De 3 a 4 vezes por mês			2	1	1		4
De 5 a 6 vezes por mês	1	1	2	2	3	1	10
De 7 a 8 vezes por mês	1	1	5	4	1	2	14
Todos os dias	3	5	6	4	4	2	24
Raramente						1	1
Total	5	7	17	13	10	7	59

Fonte: Dados da Pesquisa.

A maior parte dos respondentes frequenta o restaurante todos os dias. Todavia, entre os dias da semana mais frequentados estão as quartas, quintas e sextas-feiras. Em conversas com alguns clientes pode-se notar uma preferência por esses dias é por conta do cardápio. O quadro 13 apresenta a avaliação do cliente quanto ao cardápio e a indicação para outras pessoas.

Quadro 13 – Indicação *versus* avaliação do cardápio

Já indicou	Sim	Não	Em Branco	Total
Cardápio Suficiente				
Sim	20	2	1	23
Não	1			1
Pode Melhorar	2	1		3
Total	23	3	1	27

Fonte: Dados da Pesquisa.

O quadro 13 aponta que 23 pessoas já indicaram o restaurante, uma forma de promover gratuitamente. O mesmo número considera o cardápio suficiente para atender as necessidades e desejos, três pessoas declaram que o cardápio pode melhorar. Um deixou a sugestão de grelhados e outro disse que o cardápio deve ter



mais variedades. O quadro 14 mostra os pontos fortes e fracos avaliados pelos clientes.

Quadro 14 – Pontos fortes e fracos do restaurante

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Total
Atendimento	18	1	19
Localização	9	2	11
Preço	13	3	16
Horário de funcionamento	4		4
Qualidade dos produtos	17		17
Ambiente	7	7	14
Outros	0	5	5
Total	68	18	86

Fonte: Dados da Pesquisa.

No quadro 14 pode-se perceber que os clientes consideram muito mais pontos fortes que fracos, isto é um sinal que os clientes aprovam o restaurante. É evidenciando o atendimento e qualidade dos produtos se sobressaem em relação as outras opções. O proprietário também considera a qualidade dos produtos um ponto forte do estabelecimento. Um outro ponto forte destacado é o preço, o que mostra que os clientes estão satisfeitos com relação a este item. Em duas pesquisas foi verificado que pode ter acontecido a não compreensão das questões, pois os respondentes assinalaram em ponto forte e fraco as mesmas opções.

O principal ponto fraco apontado pelos clientes é o ambiente, o proprietário concorda que é um aspecto a ser melhorado. Quem assinalou a opção “Outros” em ponto fraco, deixou sua opinião: (1) “Mais ar condicionado”; (2) “Organização do *buffet*”; (3) “Cachorro e lixeira em frente ao restaurante”; (4) “Falta de estacionamento”.

Alguns clientes ainda deixaram suas sugestões críticas e elogios: (1) “Show de bola, muito bom vir aqui. Tem um restaurante dentro da empresa porém prefiro deslocar até aqui devido a qualidade”; (2) “Ótima comida e excelente atendimento”; (3) “Ambiente familiar, ambiente limpo, comida caseira”; (4) “Deveria ter opções de comidas saudáveis, como grelhados e integrais”; (5) “Parabéns, continuem assim”.

Em entrevista com o proprietário, é citada a falta de tele entrega como uma fraqueza do estabelecimento, atualmente a entrega é realizada pelo proprietário mesmo, mas apenas em empresas onde a quantidade vendida é maior. O Proprietário (2018) afirma que “com um motoboy por exemplo poderiam ser feitas entregas em domicílios e teria mais vendas”, porém ainda assim o proprietário reluta em contratar pela responsabilidade com mais um funcionário, pelo medo de acidentes muito frequentes nesse meio. A inadimplência também é uma fraqueza registrada pelo proprietário, que o preocupa muito, pois “é um dinheiro parado que poderia ser usado em investimentos no restaurante, ou mesmo na compra de mais produtos, é feito a anotação na base da confiança pagam o primeiro, segundo, terceiro, no quarto mês atrasam e por ai vai” (PROPRIETÁRIO,2018).

4.3 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa é necessária para a empresa ter o conhecimento das oportunidades e ameaças, caracterizadas como fatores externos, os quais



influenciam a empresa (KOTLER, 1998). Esta análise é baseada em dados primários coletados em observação e entrevista com o proprietário e dados secundários advindos de sites.

Segundo Kotler (2000) a empresa deve monitorar as variáveis do macroambiente listadas como demográficas, tecnológicas, econômicas e político-legais pois elas a todo momento geram tanto oportunidades como ameaças. Bem como as variáveis do microambiente consumidores, fornecedores, concorrentes e intermediários. Análise externa é baseada na pesquisa com o proprietário e dados secundários.

O quadro 15 mostra a análise externa do macroambiente com as variáveis demográficas, tecnológicas, econômicas e político-legais.

Quadro 15 – Análise externa do macroambiente

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Demográficas	Concorrência localizada a 2,7 km; Restaurante dentro do instituto de pesquisa a 800 metros.	Empresa de confecção a 30 metros; Loja de roupa a 30 metros aberta ao meio dia; Instituto de pesquisa a 800 metros; Posto de gasolina a 1,3 km; Cerâmicas, uma a 1,6 km e outra a 4,7 km; Para a realização de eventos como casamentos, jantar de formatura, há universidade próxima a 5,5 Km, eventos para empresas como dia do trabalhador ou final de ano.
Tecnológicas	Máquina de lavar louças; Uso de <i>tablets</i> ou <i>smartphones</i> no atendimento; <i>Software</i> para gestão, para ter controle de mesas, estoques etc.	Processador de alimentos (fatiar, ralar, cortar alimentos); Descascador (descascar alho, batata); Fritadeiras a óleo.
Econômicas	Queda no PIB de 2,18% para 1,94% (GAZ,2018).	Em 2018 crescimento de 4,5% do setor de bares e restaurantes (ABRASEL ,2017); Brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda com alimentação fora do lar (IMPrensa MERCADO E CONSUMO, 2018).
Político-legais	Licença da vigilância sanitária; Resolução RDC nº 216- Regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação.	Carteirinha de saúde em dia obrigatória para colaboradores que manipulam alimentos; Curso de manipulação de alimentos de pelo menos um colaborador.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nas variáveis tecnológicas, as ameaças listadas são utilizadas por muitos restaurantes e talvez até por concorrentes, elas podem otimizar o tempo, ter um melhor controle de clientes e melhorar o atendimento. As oportunidades listadas é o que o restaurante possui e considera de grande importância no preparo dos alimentos.

Na variável político-legais no item ameaças, é importante deixar claro que o restaurante possui a licença elencada, mas é considerada ameaça devido ao investimento necessário para se manter legalizado. Um exemplo para obter a licença da vigilância sanitária é preciso estar em conformidade com a Resolução da



Diretoria Colegiada (RDC) nº 216 - Regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação, deve-se apenas comprar produtos registrados, esse tipo de legislação é rigorosa, produtos sem etiquetas são recolhidos e o estabelecimento recebe multa. Nas oportunidades listadas com relação a carteirinha de saúde, os colaboradores que manipulam alimentos são orientados a mantê-la em dia, todo ano é necessário realizar exames, é um quesito exigido pela vigilância, assim como o curso de manipulação de alimentos. Esse processo foi aplicado aos colaboradores do estabelecimento. O quadro 16 exibe a análise externa do microambiente.

Quadro 16 – Análise externa do microambiente

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Consumidores	Ambiente não agrada alguns consumidores; Inadimplência.	Trabalhadores de empresas próximas.
Fornecedores	Fornecedores de outras cidades.	Fornecedores realizando entregas de 2 a 3 vezes por semana, dispondo sempre de produtos frescos; Saladas sem agrotóxico.
Concorrentes	Restaurantes com localização próxima; Um restaurante próximo com preço menor.	Pouco tempo no mercado; Menor diversificação do cardápio.
Intermediários	Falta de tele-entrega.	Grande aumento no uso das redes sociais possibilitando maior <i>marketing</i> .

Fonte: Dados da Pesquisa.

A variável consumidores é considerado como ameaça o ambiente, que segundo as pesquisas realizadas e em conversas com alguns clientes precisa melhorar, também como ameaça citada pelo proprietário é a inadimplência dos consumidores “a maioria das mercadorias são pagas a vista ou muitas vezes com prazo de 7 a 15 dias para pagamento, a inadimplência afeta o ritmo da empresa fazendo com que fique com dificuldades de manter as contas em dia” (PROPRIETÁRIO, 2018). As ameaças de fornecedores levam em consideração que os mesmos são de outras cidades o que pode atrasar entregas, ou muitas vezes não possibilita uma melhor negociação de preços.

Nas variáveis concorrentes, as oportunidades listadas estão direcionadas aos concorrentes, que possuem pouco tempo no mercado e uma menor diversificação do cardápio.

4.4 ANALISE DE SWOT - DIAGNÓSTICO

A análise SWOT relaciona oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno. A função é cruzar informações formando uma matriz com quatro células (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). O quadro 17 apresenta a análise de SWOT do restaurante:



Quadro 17 – Análise de SWOT

Forças (Ambiente interno)	Fraquezas (Ambiente interno)
Qualidade dos produtos; Tempo de mercado; Boa relação com os clientes; Bom atendimento; Variação no cardápio; Diversificação de saladas; Clientes fiéis; Bons fornecedores; Preço.	Pouca divulgação; Ambiente; Falta de estacionamento; Falta de tele-entrega; Inadimplência.
Oportunidades (Ambiente externo)	Ameaças (Ambiente externo)
Clientes novos; Empresas próximas sem refeitório; Empresas próximas com funcionários sem tempo para ir em casa almoçar; Experiência no mercado.	Concorrentes próximos; Concorrentes com preços menores; Local afastado do centro.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O quesito bom atendimento listado como força foi o mais bem qualificado como ponto forte segundo os clientes, sendo o terceiro para os colaboradores. Qualidade dos produtos foi o segundo melhor avaliado pelos clientes e primeiro pelos colaboradores. De acordo com as pesquisas os salários dos clientes variam entre 1 a 2 salários mínimos, ou seja, de R\$955,00 até 1908,00 e acima de 4 salários mínimos, mais de R\$3817,00, o que explica o preço ser o terceiro mais bem avaliado por clientes, por mais que os colaboradores tenham se apresentado como indecisos. Ao observar os resultados da pesquisa o Proprietário (2018) diz que “atendimento, qualidade dos produtos e preço são condições necessárias para o bom funcionamento do negócio”, assim sendo é relevante destacar que o atendimento, a qualidade dos produtos e o preço agrada aos clientes associado aos salários dos mesmos.

Entre as fraquezas, o principal ponto em destaque avaliado por clientes e colaboradores é o ambiente, seguido pela pouca divulgação. O Proprietário (2018) concorda que esses dois aspectos devem ser levados em consideração para realizar melhorias na empresa.

Com relação às oportunidades, é importante evidenciar o aumento do número de empresas próximas sem refeitórios, gerando a admissão de mais colaboradores ocasionando assim novos clientes.

Uma ameaça pertinente é a concorrência próxima que pratica um preço menor. Porém conforme o Proprietário (2018) a concorrência deve existir fazendo com que ele pense em novidades e novas formas de continuar conquistando os clientes, a concorrência traz uma motivação a mais para a empresa, a motivação de se manter no mercado frente a seus concorrentes.

A empresa deve estabelecer um sistema para acompanhar tendências e mudanças importantes, precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento (KOTLER, 2000).



A empresa não necessita corrigir todos os seus pontos fracos e nem engrandecer os seus pontos fortes, mas deve examinar melhor suas oportunidades para desenvolver maiores forças (KOTLER, 2000).

4.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Baseada nas análises realizadas constata-se que o diferencial competitivo da empresa está na diversificação e qualidade do cardápio aliado ao bom preço e bom atendimento.

A definição da missão é importante porque se procura descrever as habilidades da empresa (OLIVEIRA, 2002). Frente ao posicionamento competitivo da empresa, foi proposto por missão: Servir a amigos e clientes uma alimentação caseira de qualidade em um ambiente familiar, tornando o horário de almoço prazeroso.

A visão mostra uma imagem do que a organização pretende alcançar no futuro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Caracterizada como visionária, a organização dispõe por visão: Ser referência em comida caseira na região, agregando qualidade dos produtos, excelência em atendimento, ambiente familiar e satisfação dos clientes.

As atividades do restaurante são baseadas nos valores: Honestidade; qualidade; variedade; respeito aos clientes; colaboradores; e fornecedores.

4.4 PLANO DE AÇÃO

Com o diagnóstico finalizado, após as entrevistas com clientes, colaboradores, com o proprietário e a análise externa foram desenvolvidas ações para melhoria da empresa. Estas ações, depois de evidências, foram apresentadas e aprovadas pelo proprietário. O plano de ação é a estratégia transformada em planos concretos executados de forma mais detalhada (ANDRADE, 2012). O plano de ação foi estruturado no modelo 5W2H, apresentado no quadro 18:

Quadro 18 – Plano de ação

What? O que?	Why? Por que?	Who? Quem?	When? Quando?	Where? Onde?	How? Como?	How much? Quanto?
Promoções para os dias de menor movimento (Segunda e terça)	Para aumentar clientela nos dias de menor movimento	Atendimento/ administrativo	A partir de 01/08/2018	Restaurante	Divulgação por meio de redes sociais	R\$0,00
Trocar telhas	Melhorar o ambiente	Proprietário	28/05/2018 a 28/05/2018	Restaurante	Comprar telhas de fibra translúcida e pregos	R\$292,00
Ar-condicionado	Melhorar o ambiente	Proprietário	01/08/2018 a 01/09/2018	Restaurante	Comprar ar condicionado 12.000 BTUs, contratar instalador	R\$1.400,00

(continua)



Quadro 18 – Plano de ação

(conclusão)

Comidas grelhadas	Atender sugestões de clientes	Produção	A partir de 02/04/2018	Restaurante	Comprar grelha	R\$200,00
Exaustor de parede	Melhorar o ambiente, remover cheiro de gordura do ambiente	Proprietário	26/03/2018 a 26/03/2018	Restaurante	Comprar exaustor, contratar instalador	R\$230,00
Promover o restaurante por meio de rádios, folders, outdoors	Melhorar a publicidade	Atendimento/ administrativo	A partir de 01/08/2018	Rádios, na rua	Contratar empresa de publicidade	R\$1.500,00
Melhorar o <i>marketing</i> das redes sociais	Melhorar a publicidade	Atendimento/ administrativo	A partir de 01/08/2018	Redes sociais	Realizar publicações diárias sobre cardápio promoções etc.	R\$0,00
Criar um programa de fidelidade	Atrair clientes	Atendimento/ administrativo	A partir de 01/08/2018	Restaurante	Criar cartões fidelidade, onde seriam datados, assinados e conferidos para o cliente obter sua bonificação	R\$150,00
Realizar eventos	Aumentar a receita	Proprietário	A partir de 01/09/2018	Restaurante	Divulgar por meio de redes sociais que realizará eventos de qualquer tipo	R\$0,00
Instalar nova TV	Melhorar o ambiente	Proprietário	28/05/2018 a 28/05/2018	Restaurante	Comprar TV 49 polegadas	R\$2.000,00
TOTAL						R\$5.772,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com relação às promoções, as mesmas foram direcionadas os dias de menor movimento, evidenciados nas segundas e terças-feiras, onde serão utilizadas as redes sociais fins de divulgação e conversas com clientes. Desta forma, também será possível atrair mais clientes. Em conversa com o Proprietário (2018) as promoções podem variar a cada semana, uma sugestão é “você acompanhado de mais três amigos o refrigerante é por nossa conta”, ou então criar combos de almoço livre mais refrigerante, marmitex mais refrigerante, entre outros. Visando também atrair mais clientes foi sugerido criar um cartão fidelidade de forma que se o cliente frequente o restaurante duas semanas seguidas, no primeiro dia da terceira semana o cliente ganha desconto no almoço ou no refrigerante. Os custos destas ações serão pagos pelo aumento de clientes.



Tendo em vista a melhoria do ambiente, após entrevistas com clientes foi realizada a troca de telhas, o que melhorou muito o visual pois elas já estavam danificadas ocasionando até goteiras em dias de chuva muito forte. Uma nova melhoria citada pelos clientes é mais ar-condicionado. O restaurante já possui dois condicionadores de ar e dois ventiladores, porém não é suficiente para satisfazer os clientes, sendo necessária a compra de mais um. Outra melhoria mencionada é a instalação de um exaustor de parede. O restaurante já dispõe de dois, localizados dentro da cozinha, um terceiro foi instalado entre a churrasqueira e o fogão a lenha, com a intenção de eliminar o cheiro de gordura do ambiente e também fumaça da churrasqueira, que ocorre em dias de muito vento. Esta melhoria está relacionada a alegação de um cliente: “Controlar a fumaça da churrasqueira” (CLIENTE 16, 2018). Para maior conforto dos clientes foi sugerido a compra de uma nova televisão, o restaurante já possui uma, mas os clientes alegaram ser pequena.

Como sugestões os clientes solicitaram comidas grelhadas, o proprietário comprou a grelha e incluiu no cardápio de terça-feira, já com a intenção também de atrair mais clientes para este dia da semana.

Um ponto fraco assinalado por praticamente todos entrevistados entre clientes, colaboradores e proprietário é o *marketing*/propaganda. Para melhorar isso foi analisado a possibilidade de promover o restaurante por meio de rádios, *folders* e *outdoors*, assim como meios que demandam investimentos menores, pois o restaurante não dispõe de recursos para meios de comunicação maiores como a televisão. Outro ponto analisado é o de melhorar o *marketing* nas redes sociais, onde o restaurante já possui redes sociais, desta forma, se tem por intenção a realização de mais publicações durante a semana com fotos do cardápio.

O planejamento estratégico será monitorado através de uma outra pesquisa que será aplicada na empresa dentro de um ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve o propósito de realizar o planejamento estratégico e aplica-lo em uma empresa do ramo alimentício. Frente ao objetivo específico de apontar as etapas do planejamento estratégico foi elaborada uma busca sistemática na qual se percebeu que as principais ferramentas utilizadas para o planejamento estratégico foram as análises interna e externa, análise SWOT e planos de ação.

Com relação ao segundo objetivo específico de diagnosticar o cenário da empresa do ramo alimentício localizada em Criciúma, foi verificado que os principais pontos fortes são o atendimento, a qualidade dos produtos e o preço. Os principais pontos fracos encontrados foram o ambiente e o *marketing*/propaganda.

Com relação ao objetivo de propor o planejamento estratégico para a empresa do ramo alimentício localizada em Criciúma, foi desenvolvido então a missão, a visão e os valores, e feito um plano de ação frente aos pontos fracos da empresa, sendo eles o ambiente e o *marketing*/propaganda. Para esta etapa também foram utilizadas as sugestões dos clientes. Após toda a constituição foi levado ao proprietário e o mesmo já se encontra em fase de implantação das sugestões levantadas.

Com relação às limitações da pesquisa, um fator encontrado foi a dificuldade com relação a falta de interesse dos clientes para responder, alegando falta de tempo ou muitas vezes o receio com relação ao anonimato, por isso apenas vinte e



sete pessoas responderam ao questionário, o que não tira a credibilidade da pesquisa pois os respondentes concordam nas informações.

Uma sugestão de estudo futuro é replicar a pesquisa em uma outra empresa do mesmo setor, afim de poder encontrar outras opiniões de clientes e novas ideias para serem implantadas nas organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

DARUGNA, Ana Paula; NORILER, Ida Luciana Martins; ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 3, p. 81-100, Set./Dez. 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2737/273720505006/>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

FAGUNDES, Atais Regina. **Proposta de planejamento estratégico para o bar e restaurante churraskito- Chapecó- SC**. 2015. 95 f. Monografia (Bacharel em administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1040/1/FAGUNDES.pdf>>. Acesso em: 27 fevereiro 2018.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GAZ. IBGE aponta que PIB será afetado pela greve dos caminhoneiros. 11 jun. 2018. Disponível em: <http://www.gaz.com.br/conteudos/geral/2018/06/11/122106-ibge_aponta_que_pib_sera_afetado_pela_greve_dos_caminhoneiros.html.php>. Acesso em: 12 jun. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Hotel e food Nordeste. Aumento no consumo no setor de alimentação fora do lar. 15 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.hfne.com.br/2018/03/15/aumento-no-consumo-no-setor-de-alimentacao-fora-do-lar/>>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves; EVANGELISTA, Armindo Aparecido; MAZINI, Valter. Per: planejamento estratégico em restaurantes. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 9, 2012, Rio de Janeiro. **Anais**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/12716114.pdf>> Acesso em: 27 fev. 2018.



KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 724 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LEAL, Gislaine Camila Lapasini; CHIROLI, Daiane Maria De Genaro; FENERICH, Francielle Cristina. Elaboração do planejamento estratégico de um restaurante. In: XXX Encontro nacional de engenharia de produção, 30, 2010, São Paulo. **Anais**. São Paulo. Disponível em:

<http://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_119_775_16243.pdf>.

Acesso em: 27 fev. 2018.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada**: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013. 242 p.

MICHAUD, Carolina Rodrigues; RICHTER, Karoline; STEBERL, Priscila; ROMANO, Prof. Dr. César Augusto. Plano de gestão estratégica para rede de restaurantes fast-food- Estudo de caso. In: Congresso nacional de excelência em gestão, 10, 2014, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:

<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0347_3.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2018.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba, PR: Juruá, 2004. 277 p.

MERCADO E CONSUMO. **Brasileiro gasta cerca de 25% da renda com alimentação fora do lar**. 13 abr 2018. Disponível em:

<<http://www.mercadoeconsumo.com.br/2018/04/13/brasileiro-gasta-cerca-de-25-da-renda-com-alimentacao-fora-do-lar/>>. Acesso em: 25 de maio de 2018.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologias, práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologia, práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

PARISI, Cláudio (org.); MEGLIORINI, Evandir (.). **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. 353 p.

PINTO, Leonardo José Seixas; CRUZ, Eduardo Picanço. Utilização do planejamento estratégico no restaurante Spoleto: um estudo do processo a luz da metodologia de Certo e Peter. **Administração de Empresas em Revista**, v. 10, n. 11, 2011. Disponível em:

<<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/142/0>> Acesso em 27 fev. 2018.



PORTER, Michael E. O que é estratégia?. **Revista Harvard Business Review**, nov./dez. 1996. Disponível em:

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33281262/ESTRATEGIA-What-is-Strategy_versao-em-portugues.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509452836&Signature=Yrp9WqN236rHdcKNkaxLU2P%2B%2BaE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHARVARD_BUSINESS_REVIEW_novembro-dezembr.pdf>. Acesso em: 30 out. 2017.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: Guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.


SEBRAE. **Restaurante self- service**. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-restaurante-self-service,8c287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 09 out. 2017.



APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário com os Clientes

 Questionário de pesquisa: Perfil dos clientes do Restaurante
Esta pesquisa tem a finalidade de conhecer o perfil dos clientes do restaurante, para determinação do planejamento estratégico. Tratando-se assim de um estudo para a composição do Trabalho de Conclusão de Curso.
1 - Gênero sexual do (a) entrevistado (a): <input type="checkbox"/> a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Feminino
2 - Em qual faixa etária você se enquadra? <input type="checkbox"/> a. até 20 anos <input type="checkbox"/> e. de 51 a 60 anos <input type="checkbox"/> b. de 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> f. de 61 a 70 anos <input type="checkbox"/> c. de 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> g. de 71 a 80 anos <input type="checkbox"/> d. de 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> h. acima de 81 anos
3 - Qual seu nível de escolaridade? <input type="checkbox"/> a. ensino fundamental <input type="checkbox"/> b. ensino médio <input type="checkbox"/> c. ensino superior
4 - Em qual faixa de renda você se enquadra: <input type="checkbox"/> a. até 1 salário mínimo (R\$ 954,00) <input type="checkbox"/> b. de 1 a 2 salários mínimos (De R\$ 955,00 até R\$ 1908,00) <input type="checkbox"/> c. de 2 a 3 salários mínimos (De R\$ 1909,00 até R\$ 2862,00) <input type="checkbox"/> d. de 3 a 4 salários mínimos (De R\$ 2863,00 até R\$ 3816,00) <input type="checkbox"/> e. acima de 4 salários mínimos (Acima de R\$ 3817,00) <input type="checkbox"/> f. sem rendimentos


5 - Com que frequência você vem ao Restaurante durante o mês? <input type="checkbox"/> a. de 1 a 2 vezes por mês <input type="checkbox"/> b. de 3 a 4 vezes por mês <input type="checkbox"/> c. de 5 a 6 vezes por mês <input type="checkbox"/> d. de 7 a 8 vezes por mês <input type="checkbox"/> e. todos os dias <input type="checkbox"/> f. raramente
--

6 – Considerando a diferença de cardápio durante a semana, quais os dias da que você mais frequenta? <input type="checkbox"/> Segunda-feira <input type="checkbox"/> Terça-feira <input type="checkbox"/> Quarta- eira <input type="checkbox"/> Quinta-feira <input type="checkbox"/> Sexta-feira

6 - O cardápio é suficiente para atender suas necessidades/desejos? <input type="checkbox"/> a. sim <input type="checkbox"/> c. pode melhorar. Alguma sugestão: _____ <input type="checkbox"/> b. não
7 - O que você considera como sendo o <u>ponto forte</u> do Restaurante: <input type="checkbox"/> a. atendimento <input type="checkbox"/> e. qualidade dos produtos <input type="checkbox"/> b. localização <input type="checkbox"/> f. ambiente <input type="checkbox"/> c. preço <input type="checkbox"/> g. outros. Quais? _____ <input type="checkbox"/> d. horário de funcionamento
8 - O que você considera como sendo o <u>ponto fraco</u> do Restaurante: <input type="checkbox"/> a. atendimento <input type="checkbox"/> e. qualidade dos produtos <input type="checkbox"/> b. localização <input type="checkbox"/> f. ambiente <input type="checkbox"/> c. preço <input type="checkbox"/> g. outros. Quais? _____ <input type="checkbox"/> d. horário de funcionamento
9 - Você indicaria ou já indicou nosso Restaurante para um amigo ou conhecido? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
SUGESTÕES, CRÍTICAS E ELOGIOS:

Obrigado pela sua contribuição! Acadêmica: Idiara Machado Casagrande

Apêndice 2 – Questionário com os Colaboradores

 Questionário de pesquisa: Perfil dos colaboradores do Restaurante
Esta pesquisa tem a finalidade de conhecer o perfil dos clientes do restaurante, para determinação do planejamento estratégico. Tratando-se assim de um estudo para a composição do Trabalho de Conclusão de Curso.
1 - Gênero sexual do (a) entrevistado (a): <input type="checkbox"/> a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Feminino
2 - Qual seu nível de escolaridade? <input type="checkbox"/> a. ensino fundamental <input type="checkbox"/> b. ensino médio <input type="checkbox"/> c. ensino superior
3 – Como você considera o ambiente de trabalho? <input type="checkbox"/> a. bom <input type="checkbox"/> b. ótimo <input type="checkbox"/> c. regular <input type="checkbox"/> d. ruim <input type="checkbox"/> e. péssimo
4 – Qual é o grau de satisfação com sua remuneração? <input type="checkbox"/> a. muito insatisfeito <input type="checkbox"/> b. insatisfeito <input type="checkbox"/> c. satisfeito <input type="checkbox"/> d. muito satisfeito <input type="checkbox"/> e. totalmente satisfeito
5 – Para você qual é o <u>ponto forte</u> do Restaurante: <input type="checkbox"/> a. atendimento <input type="checkbox"/> b. localização <input type="checkbox"/> c. qualidade dos produtos <input type="checkbox"/> d. ambiente <input type="checkbox"/> e. horário de funcionamento <input type="checkbox"/> f. preço <input type="checkbox"/> g. Outros. Quais?
6 – Para você qual é o <u>ponto fraco</u> do Restaurante: <input type="checkbox"/> a. atendimento <input type="checkbox"/> b. localização <input type="checkbox"/> c. qualidade dos produtos <input type="checkbox"/> d. ambiente <input type="checkbox"/> e. horário de funcionamento <input type="checkbox"/> f. preço <input type="checkbox"/> g. Outros. Quais?
7 – Em qual aspecto o restaurante pode melhorar: <input type="checkbox"/> a. instalações físicas <input type="checkbox"/> b. cozinha (equipamentos e utensílios) <input type="checkbox"/> c. qualificação dos colaboradores <input type="checkbox"/> d. marketing/ propaganda <input type="checkbox"/> e. gerência <input type="checkbox"/> f. benefícios aos funcionários
8 – Em relação a satisfação no trabalho, como você se sente? <input type="checkbox"/> a. muito insatisfeito <input type="checkbox"/> b. insatisfeito <input type="checkbox"/> c. satisfeito <input type="checkbox"/> d. muito satisfeito <input type="checkbox"/> e. totalmente satisfeito
SUGESTÕES, CRÍTICAS E ELOGIOS (opcional):

Obrigado pela sua contribuição! Acadêmica: Idiara Machado Casagrande



Apêndice 3 – Entrevista com o Proprietário

Entrevista com o proprietário

- 1 - Que tipo de serviços sua empresa oferece?
- 2 - Fale sobre a história do restaurante (como surgiu a ideia do negócio, problemas que enfrentou no começo, diferenças com o período atual, etc).
- 3 - Quais foram os fatores determinantes para o negócio estar a 17 anos no mercado?
- 4 - Tem o desejo de abrir filiais do negócio?
- 5 - Existiram falhas no negócio (Financeiro, RH, Produção e Comercia/Marketing)? Pôde aprender algo com elas?
- 6 - A empresa sofre com sazonalidade?
- 7 - Qual o tamanho do espaço do restaurante?
- 8 - Como lida com reclamações de clientes?
- 9 - O que você considera como ponto forte (Financeiro, RH, Produção e Comercia/Marketing)?
- 10 - O que você considera como ponto fraco (Financeiro, RH, Produção e Comercia/Marketing)?
- 11 - Como você caracteriza sua vida como empresário?
- 12 - Como você vê a sua empresa daqui 10 anos?
- 13 - Quais suas metas para os próximos meses?
- 14 - Qual o critério utilizado para selecionar os fornecedores?
- 15 - O que você considera ser o diferencial de sua empresa?
- 16 - Como você lida com a concorrência?
- 17 – Qual o seu diferencial com relação a concorrência?
- 18 - Existe alguma mudança a ser feita que você acredita que possa evitar prejuízo ou até obter vantagens?
- 18 - Com relação a pergunta anterior, por que essa mudança ainda não foi realizada?