



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Bruna Fernanda Soares
Graziele Cristine Silva

Planejamento estratégico para a cafeteria Café da Bel

Florianópolis
2024

Bruna Fernanda Soares

Graziele Cristine Silva

Planejamento estratégico para a cafeteria Café da Bel

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304 - Laboratório de Gestão de Projeto de Trabalho de Curso 2024/1, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monografia

Área de concentração: Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Soares, Bruna Fernanda
Planejamento estratégico para a cafeteria Café da Bel /
Bruna Fernanda Soares, Grazielle Cristine Silva ;
orientador, Maurício Fernandes Pereira, 2024.
84 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. planejamento estratégico. 3.
cafeteria. 4. gestão estratégica. I. Silva, Grazielle
Cristine. II. Pereira, Maurício Fernandes . III.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. IV. Título.

Bruna Fernanda Soares
Graziele Cristine Silva

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CAFETERIA CAFÉ DA BEL

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração.

Florianópolis, 16 de dezembro de 2024.

Coordenação do Curso

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente



MAURICIO FERNANDES PEREIRA

Data: 16/12/2024 21:02:39-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Orientador

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Priscila Caroline Souza Paiva, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2024.

Dedicamos este trabalho a todas as mulheres empreendedoras, que com coragem, determinação e visão transformam desafios em oportunidades e inspiram o mundo com sua força e criatividade.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradecemos a Deus, fonte de toda sabedoria e força, por nos guiar durante toda esta caminhada acadêmica. Sua presença constante em nossa vida nos deu a coragem necessária para superar os desafios e a confiança para acreditar em nosso potencial. Sem a Sua bênção, este trabalho não teria sido possível.

Aos nossos familiares, nosso mais profundo agradecimento. A vocês devemos nosso alicerce, carinho e apoio incondicional. O apoio emocional e a paciência de cada um de vocês foram fundamentais para que pudéssemos alcançar este grande marco em nossas vidas.

Aos nossos amigos, que se tornaram também uma parte importante dessa trajetória, agradecemos pelas palavras de encorajamento e pelos momentos de alegria e descontração, essenciais para nosso equilíbrio. Cada risada compartilhada e cada palavra de apoio foram combustível para seguirmos em frente.

À Bruna, minha amiga e parceira de jornada, que me acompanhou neste trabalho com dedicação e comprometimento. A parceria e cumplicidade que desenvolvemos ao longo desse processo tornaram este trabalho mais leve e gratificante. A troca de ideias, os desafios superados juntas e o apoio mútuo nos fizeram crescer tanto pessoalmente quanto profissionalmente. Este trabalho é o resultado de nossa união e esforço conjunto, e sou grata por tê-la ao meu lado.

Aos nossos colegas, que contribuíram diretamente ou indiretamente para a nossa evolução acadêmica, agradecemos pela troca constante de experiências, pela colaboração nas atividades e pela troca de conhecimentos. O ambiente de aprendizado compartilhado foi enriquecedor e muito importante para o nosso crescimento durante o curso.

Aos nossos professores, que nos ensinaram a importância do conhecimento, da dedicação e da paixão pela profissão. Cada um de vocês contribuiu de forma significativa para nossa formação acadêmica e profissional, transmitindo não apenas o conteúdo, mas também os valores que levaremos para a nossa vida. Em especial, agradecemos ao Prof. Maurício Fernandes Pereira por sua orientação, que foi fundamental para alcançarmos este momento tão especial. Somos gratas pelo conhecimento compartilhado e pelo exemplo de profissionalismo e humanidade que

nos inspira.

À Universidade Federal de Santa Catarina, nossa eterna gratidão. Por nos proporcionar um ambiente de aprendizado de excelência, por suas infraestruturas, por nos desafiar a buscar o melhor de nós mesmos e por proporcionar uma educação de qualidade. Estamos imensamente gratas pela oportunidade de estudar e crescer neste respeitado centro de ensino, que era nosso sonho de estar realizando uma graduação.

Por fim, agradecemos a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, seja com conselhos, apoio emocional ou colaboração direta. Cada gesto fez a diferença e somos profundamente gratas a todos.

O nosso muito obrigada!

RESUMO

O planejamento é o início do processo de gestão, é ele que define os objetivos da empresa e se torna essencial para o sucesso na sua trajetória. O planejamento estratégico desempenha um papel crucial nas tomadas de decisões organizacionais auxiliando a empresa a identificar os melhores caminhos para alcançar seus objetivos de longo prazo. O presente trabalho tem o objetivo de implementar um planejamento estratégico para uma cafeteria, com a finalidade de ajudar a melhorar o desempenho e o crescimento da mesma. Para a realização da pesquisa aplicou-se uma pesquisa de satisfação com os clientes, a fim de identificar quais os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A pesquisa classifica-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Como resultados, percebeu-se que há pontos que já são destaque, tais como a localização estratégica e o atendimento aos clientes, mas há também pontos importantes que devem ser melhorados pela cafeteria tais como a climatização do ambiente e a disponibilização de um cardápio mais diversificado. Espera-se portanto, que a partir do planejamento estratégico proposto à cafeteria possa aprimorar sua visibilidade e tomar decisões mais fundamentadas, direcionadas ao crescimento sustentável e à consolidação de sua marca.

Palavras-chave: planejamento estratégico; cafeteria; gestão estratégica.

ABSTRACT

Planning is the beginning of the management process. It defines the company's objectives and is essential for its success. Strategic planning plays a crucial role in organizational decision-making, helping the company identify the best ways to achieve its long-term goals. This study aims to implement strategic planning for a coffee shop, with the aim of helping to improve its performance and growth. To carry out the research, a customer satisfaction survey was applied in order to identify the main strengths and weaknesses, opportunities and threats. The research is classified as qualitative, exploratory and descriptive research. As a result, it was noted that there are points that are already outstanding, such as the strategic location and customer service, but there are also important points that should be improved by the coffee shop, such as air conditioning and the provision of a more diversified menu. Therefore, it is expected that, based on the proposed strategic planning, the coffee shop will be able to improve its visibility and make more informed decisions, aimed at sustainable growth and the consolidation of its brand.

Keywords: strategic planning; coffee shop, strategic management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Momentos do processo de Planejamento Estratégico.....	22
Figura 2 - Matriz SWOT.....	32
Figura 3 - Ferramenta 5W2H.....	33
Figura 4 - Controle estratégico para monitoramento e desempenho.....	36
Figura 5 - Estratégias de Mintzberg.....	36
Figura 6 - Gráfico de atendimento da cafeteria.....	50
Figura 7 - Gráfico da qualidade dos produtos e cardápio.....	50
Figura 8 - Gráfico do ambiente oferecido pela cafeteria.....	51
Figura 9 - Gráfico da localização da cafeteria.....	51
Figura 10 - Gráfico da recomendação da cafeteria.....	52
Figura 11 - Gráfico de melhorias para a cafeteria.....	53
Figura 12 - Gráfico de sugestões para melhorar a experiência do cliente.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz SWOT do Café da Bel.....	61
Quadro 2 - Questões e ações estratégicas para o Café da Bel.....	69
Quadro 3 - Ferramenta 5W2H no plano de ação para o Café da Bel.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise do ambiente interno.....	56
Tabela 2 - Análise do ambiente externo.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- 5W2H *What* (o que), *Why* (por que), *Who* (quem), *When* (quando), *How* (como),
How much (quanto custa)
- FCS Fatores Críticos de Sucesso
- FOFA Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
- SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
- SWOT *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades)
e *Threats* (Ameaças)

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	14
2 INTRODUÇÃO.....	15
3 OBJETIVOS.....	16
3.1 OBJETIVO GERAL.....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4 JUSTIFICATIVA.....	17
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
5.1 PLANEJAMENTO.....	19
5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
5.3 ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
5.4 NORTEADORES ESTRATÉGICOS.....	23
5.4.1 Valores.....	23
5.4.2 Missão.....	24
5.4.3 Visão.....	25
5.5 FATORES CRÍTICO DE SUCESSO.....	26
5.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	28
5.7 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	30
5.8 MATRIZ SWOT.....	31
5.9 FERRAMENTA 5W2H.....	32
5.10 AVALIAÇÃO E CONTROLE NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	34
5.11 ESTRATÉGIA.....	37
5.12 DISCUSSÃO APROFUNDADA DOS AUTORES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	38
6 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	42
6.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM.....	42
6.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO À NATUREZA.....	42
6.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS SEUS OBJETIVOS.....	43
6.4 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS.....	43
6.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	43
6.6 ETAPAS DA PESQUISA.....	44
7 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	46
7.1 SOBRE A ORGANIZAÇÃO E A EMPREENDEDORA.....	46
7.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - ENTREVISTA COM A PROPRIETÁRIA.....	47
7.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	49
8 ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	54
8.1 VALORES.....	54
8.2 MISSÃO.....	55

8.3 VISÃO.....	55
8.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	55
8.5 ANÁLISE AMBIENTE INTERNO.....	56
8.6 ANÁLISE AMBIENTE EXTERNO.....	58
8.7 ELABORAÇÃO DA MATRIZ SWOT.....	59
8.7.1 Análise da matriz SWOT.....	61
8.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	67
8.9 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	70
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO.....	80
APÊNDICE B - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO CAFÉ DA BEL	82

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um planejamento estratégico para o Café da Bel, uma microempresa localizada na Praia da Armação, em Florianópolis. O estudo propõe estratégias para fortalecer o desempenho do negócio, garantir seu crescimento sustentável e consolidar sua presença no mercado de *food service*, altamente competitivo.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas com a proprietária, reuniões presenciais e remotas, além de uma pesquisa de satisfação aplicada aos clientes da cafeteria. Essas etapas permitiram identificar os principais desafios e oportunidades enfrentados pelo negócio. A análise foi conduzida com ferramentas como a matriz *SWOT*, para diagnóstico estratégico, e o modelo *5W2H*, para a elaboração do plano de ação.

Os resultados indicaram que a Café da Bel possui diferenciais competitivos importantes, como sua localização privilegiada e atendimento de excelência. No entanto, foram apontadas áreas de melhoria, como a necessidade de um ambiente climatizado e a ampliação do cardápio para atender a uma diversidade maior de públicos, incluindo opções para dietas específicas.

Com base nos dados analisados, foram definidos os valores, missão e visão da empresa, reforçando sua identidade organizacional. O planejamento estratégico desenvolvido inclui a definição de objetivos claros, a formulação de estratégias alinhadas às tendências de mercado e um plano de ação detalhado para orientar a implementação das melhorias. As ações propostas buscam otimizar a gestão, aumentar a eficiência operacional e fortalecer a competitividade da cafeteria.

A expectativa é de que o planejamento estratégico contribua para um crescimento sustentável e para a consolidação do Café da Bel como uma referência local. A integração das estratégias propostas com a visão empreendedora da proprietária permitirá à cafeteria ampliar sua visibilidade e atrair ainda mais clientes, posicionando-se como o espaço preferido para aqueles que buscam produtos de qualidade e uma experiência única, com a beleza da praia como cenário.

2 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial dinâmico e competitivo atual, o planejamento estratégico é considerado um pilar essencial para garantir o crescimento sustentável e o sucesso de qualquer organização. Empresas de todos os setores, especialmente as de pequeno porte, enfrentam desafios constantes, como a variação do mercado, a concorrência e as mudanças nas preferências dos consumidores.

Diversos trabalhos ressaltaram a aplicabilidade e a importância do planejamento estratégico para pequenas empresas, entre eles Perecin (1984), Fischmann e Almeida (1984), Pinheiro (1991) e Almeida (2001).

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

Hesterly e Barney (2014) afirmam que o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que possui a capacidade de sugerir ações benéficas que a empresa deve tomar diante de ameaças, além de aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente externo.

Nesse contexto, a elaboração de um planejamento estratégico bem estruturado se torna indispensável para que o negócio possa não apenas sobreviver, mas também se destacar e prosperar a longo prazo.

De acordo com o Sebrae (2023), uma das quatro principais causas que ocasiona a “mortalidade” das empresas é a falta de planejamento dos negócios. Sendo assim, a elaboração de um planejamento estratégico é a base para o bom funcionamento de qualquer empresa. Tendo em vista o cenário econômico extremamente competitivo em que as empresas estão inseridas, o sucesso de uma organização depende da estratégia que é adotada pela mesma para alcançar seus objetivos.

O planejamento estratégico é integrado nas organizações como uma ferramenta para ampliar a produtividade. A partir da elaboração do mesmo, torna-se mais fácil visualizar quais tarefas devem ter prioridade, por exemplo, e estabelecer

planos e prazos para a realização de cada uma, reduzindo assim, as possibilidades de atrações, por exemplo, permitindo alcançar as metas de maneira mais eficiente.

Sabemos que o setor de alimentação enfrenta peculiaridades específicas, tais como a necessidade de atender às exigências de qualidade, rapidez no atendimento e a constante evolução dos hábitos alimentares.

Apesar da crise financeira pós-pandemia, o mercado da alimentação vive momentos de prosperidade e ascensão. E a tendência é de um crescimento ainda maior nos próximos anos devido aos impactos positivos trazidos pelos aspectos socioeconômicos. As mudanças nos estilos de vida trouxeram novas possibilidades de investimento (Sebrae, 2023). Entender como funciona a demanda do mercado alimentício, neste caso o mercado de *food service*, ajuda a empresa a traçar estratégias de negócios, ou seja, definir um planejamento estratégico que tende a suprir as necessidades dos usuários do mercado em questão.

O planejamento estratégico, além de servir como ferramenta de gestão, também atua como um guia para o empreendedor, facilitando a tomada de decisões mais seguras e eficazes. Ao compreender a importância desse processo para a melhoria contínua da empresa, surgem questionamentos sobre o que, de fato, compõe um planejamento estratégico eficiente. Diante dessa necessidade, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é: **Quais elementos são necessários para desenvolver o planejamento estratégico para o Café da Bel?**

Sendo assim, tem-se como objetivo a proposta da identificação de elementos necessários para a criação de um planejamento estratégico eficiente, prático e adequado para a empresa do setor de *food service*, com a finalidade de ajudar a melhorar o desempenho das operações da empresa, garantindo seu crescimento e sucesso no mercado de forma sustentável.

3 OBJETIVOS

Neste tópico apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos que nos direcionaram para a realização deste trabalho.

3.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo principal a elaboração de um planejamento estratégico para uma microempresa atuante no setor de *food service*. A proposta é analisar os desafios e oportunidades do mercado em que a empresa está inserida, identificar pontos de melhoria e desenvolver estratégias que permitam seu crescimento sustentável, aumentando sua competitividade e promovendo a eficiência operacional. O planejamento estratégico servirá como uma ferramenta orientadora para guiar as decisões da empresa, visando seu sucesso a longo prazo no setor de alimentação.

- Elaborar um planejamento estratégico para o Café da Bel, localizado na Armação do Pântano do Sul em Florianópolis, SC.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando alcançar o objetivo acima, define-se os seguintes objetivos específicos.

- Definir a visão, missão e valores da organização, proporcionando uma identidade alinhada aos seus propósitos;
- Realizar uma análise detalhada do ambiente interno e externo da empresa por meio da Análise *SWOT*;
- Estabelecer objetivos e metas para orientar a formulação de estratégias para um crescimento sustentável;
- Propor direcionadores estratégicos que sirvam como base para as tomadas de decisão e o desenvolvimento da organização;
- Desenvolver um plano de ação detalhado para a implementação do planejamento estratégico, garantindo a execução eficiente das estratégias propostas.

4 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para garantir a continuidade e o crescimento de qualquer empresa, especialmente em um mercado

competitivo e dinâmico, permitindo que a organização se adapte às mudanças no mercado, acompanhe a evolução da concorrência e identifique oportunidades para se destacar. No caso de uma empresa nova, como a cafeteria em questão, recém-instalada em uma localização estratégica (Armação do Pântano do Sul, Florianópolis, SC), o desenvolvimento de um planejamento estratégico se torna ainda mais relevante, pois permite alinhar seu propósito, definir suas diretrizes e garantir uma gestão eficiente.

A criação de um planejamento estratégico é fundamental para que a empreendedora, Bernadete Bernardes, possa administrar o negócio de acordo com seus princípios e objetivos a curto e longo prazo. Esse processo envolve a identificação clara dos recursos disponíveis, a definição de metas realistas e alcançáveis e o estabelecimento de indicadores de desempenho que orientem o progresso da empresa, além disso, o planejamento auxilia a empresa a prever desafios, ameaças ou mudanças, ajustando suas estratégias conforme necessário.

Por ser uma empresa familiar, isso facilita o acesso a dados e outras informações relevantes, trazendo vantagens significativas para a realização deste estudo. A proximidade com a gestão permite o acesso fácil e direto a dados internos, como informações financeiras e operacionais, o que proporciona uma visão completa do funcionamento da empresa. Esse acesso privilegiado facilita a análise detalhada dos processos existentes e a identificação de áreas que podem ser otimizadas, seja na operação, nos custos ou nas estratégias de *marketing*. Ao mesmo tempo, essa conexão familiar torna o ambiente mais flexível para implementar sugestões e testar novas estratégias que surgirem durante o desenvolvimento deste trabalho.

A viabilidade do projeto é reforçada pelo apoio interno da proprietária, que não apenas ofereceu total cooperação, mas também está aberta a considerar e aplicar as recomendações derivadas deste estudo. Essa colaboração facilita a implementação de melhorias práticas, que podem trazer resultados tanto no curto quanto no longo prazo. Portanto este trabalho não apenas será relevante para o desenvolvimento acadêmico, mas também terá impacto direto na realidade da empresa, contribuindo para sua consolidação no mercado e seu sucesso contínuo.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo realiza-se uma análise teórica com as perspectivas de diversos autores, obras e principais teorias. Portanto, definiu-se para essa análise os seguintes temas: planejamento, estratégia e o planejamento estratégico, bem como sua importância, formulação, modelos e etapas, a fim de obter um embasamento teórico para o desenvolvimento de uma proposta de planejamento estratégico para uma microempresa no mercado de *food service*.

5.1 PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser visto como um processo formal que, através de decisões integradas, produz resultados. Portanto, no contexto de cada organização, é essencial considerar suas particularidades e necessidades, focando sempre nos aspectos mais humanos que ajudarão a entender os desafios da organização.

Assim, faz-se necessário analisar, dentro do contexto de cada organização, suas especificidades e demandas, sempre com base em elementos que auxiliem na compreensão dos seus desafios. De acordo com Pereira (2010):

A palavra “planejamento” lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. [...] Nesse sentido, planejamento difere de improvisar. Enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas no momento em que as coisas acontecem e às vezes age ao acaso.

O processo de planejamento envolve a tomada de decisões, mas é importante destacar que nem toda tomada de decisão constitui um planejamento (Ackoff, 1982 *apud* Pereira, 2011). O planejamento é um processo contínuo que exige análise, reflexão e, sobretudo, uma visão de futuro. Ele é formado por ações inter-relacionadas e interdependentes, orientadas a alcançar objetivos previamente definidos. Mais do que uma simples previsão ou conjectura, o planejamento implica um compromisso com o futuro e com a execução de ações que conduzam a um estado desejado.

Chiavenato (2003, p.167, grifo do autor) coloca o planejamento como:

Estabelecimento de objetivos: o planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar até lá.

Desdobramento dos objetivos: Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização até os objetivos operacionais que envolvem simples instruções.

Para Pereira (2010), as características do planejamento incluem ser um processo formado por ações inter-relacionadas e interdependentes que buscam atingir objetivos previamente definidos.

O processo de planejar envolve uma preocupação intelectual com o futuro, mas está centrado na ação e não apenas no pensamento. Consiste na avaliação de ações alternativas em relação a possíveis estados futuros e na escolha de estratégias alternativas, comprometendo-se com o futuro em vez de focar no passado.

5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas organizações, o planejamento estratégico tem a função de descrever as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las visando o fortalecimento da instituição.

“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização” (Fischmann, 2009, p. 27).

O processo de planejamento estratégico tem a função de utilizar de maneira eficiente os recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predefinida.

[...] Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação

decisória. (Oliveira, 2007, p.17).

Segundo Pereira (2010), o planejamento estratégico é caracterizado como um procedimento que envolve a avaliação dos pontos positivos (competências) e negativos (incompetências ou áreas de melhoria) da organização, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo. O propósito é desenvolver estratégias e ações estratégicas visando aprimorar a competitividade e a capacidade de solução de problemas da empresa.

Planejamento estratégico é a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos. [...] É a decisão de que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo. (Robbins, 1978 *apud* Pereira, 2010).

Oliveira (2018), define o planejamento estratégico como um conjunto de metas, objetivos, finalidades, demonstrando o que a empresa é, e qual seu alvo, isto é, onde almeja chegar. O planejamento é, portanto, a direção da empresa e a gestão estratégica faz parte deste conjunto.

Para Oliveira (2018) e Pereira (2010) uma organização que realiza o planejamento estratégico desfruta de diversas vantagens, incluindo: possibilitar a sinergia entre as áreas funcionais ajudando a ser mais proativa, reduzir os recursos e o tempo necessários para corrigir erros e decisões, organizar as prioridades, aumentar a motivação dos membros, acelerar o processo de tomada de decisões, alcançar melhores resultados operacionais, identificar problemas potenciais antes que ocorram, alertar a organização sobre mudanças e permitir ações em resposta a elas, proporcionar aos gestores uma visão clara do negócio, incentivar o pensamento positivo, definir objetivos, e examinar as estratégias e táticas mais adequadas para atingir esses objetivos, aumentando assim a probabilidade de sobrevivência da organização.

Ao contrário do que muitos possam imaginar, o planejamento estratégico não se aplica somente às grandes organizações empresariais. Ele é fundamental para melhorar a gestão de qualquer organização, incluindo as de pequeno porte. Trata-se de uma ferramenta da área da Administração utilizada como instrumento para aprimorar e expandir a gestão dos negócios oferecidos por essas organizações.

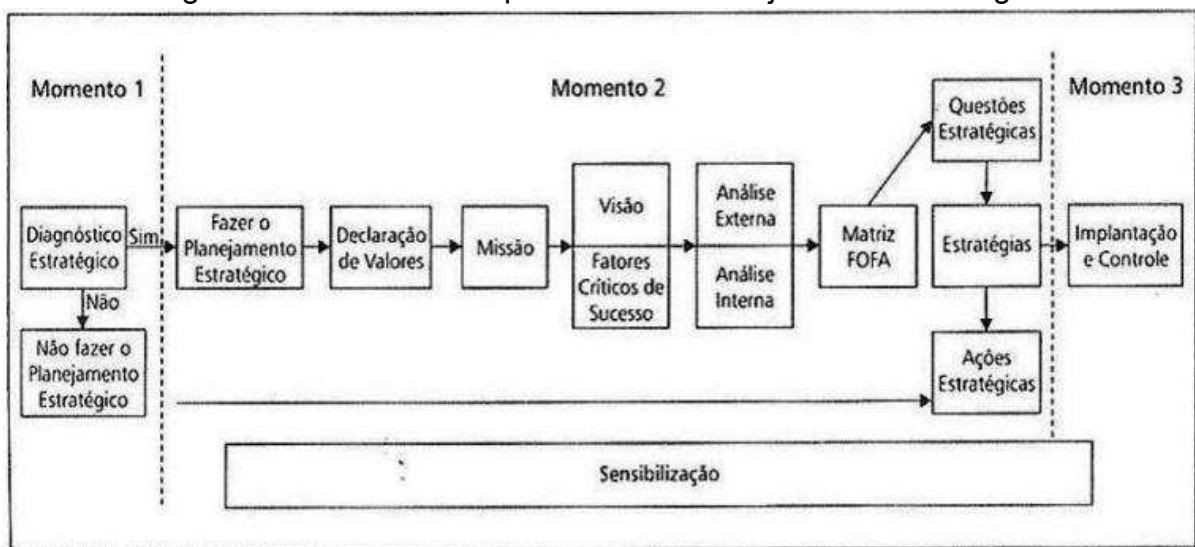
Em resumo, o planejamento estratégico é um processo organizado e formal que uma empresa usa para definir seus propósitos, objetivos, políticas e estratégias

principais, criando planos detalhados para implementar essas políticas e estratégias e alcançar esses objetivos (Santos, 2008).

5.3 ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo do planejamento estratégico tem três momentos bem definidos (Pereira, 2011). Na figura a seguir podemos observar esses três momentos:

Figura 1 - Momentos do processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Pereira, 2010, p. 57.

O primeiro momento do planejamento estratégico é o *diagnóstico estratégico*, onde nessa fase a organização deve se perguntar se está em um momento ideal para realização do planejamento estratégico, pois caso a empresa esteja passando por um período de turbulência, esse não é o momento ideal para iniciar o processo. “A maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade, ou seja, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo?” (Pereira, 2010, p. 55).

No segundo momento é realizada a formulação do processo de planejamento estratégico, no caso específico: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e interna, matriz SWOT ou FOFA como é conhecida em português, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas (Pereira, Beppler, 2013 p. 22 e 23).

Por último, o terceiro momento, ocorre com a implementação e o controle do processo de planejamento, sendo a etapa que a organização passa a praticar o processo de planejamento estratégico com o objetivo de colher resultados satisfatórios, aumentar a competitividade e tomar decisões mais assertivas (Pereira, 2011).

5.4 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Os norteadores estratégicos, como missão, visão e valores, são utilizados para direcionar as organizações rumo a um futuro ou ao objetivo desejado, sendo essencial para uma implementação bem-sucedida do planejamento estratégico.

Esses norteadores estratégicos em conjunto, proporcionam o direcionamento necessário para compreender a organização estudada e propor planos que aumentem suas chances de alcançar seus objetivos de longo prazo (Born, 2014).

5.4.1 Valores

Os valores organizacionais, também conhecidos como princípios fundamentais da empresa, desempenham um papel crucial na definição da cultura e do comportamento dos colaboradores.

Segundo Pereira (2010), a declaração de valores é um conjunto de elementos que a empresa considera essenciais e que devem ser adotados por todos os funcionários, servindo como um guia para o comportamento organizacional. Para orientar a elaboração desses valores, o autor propõe algumas perguntas importantes:

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e os clientes?
- Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Essas questões ajudam a esclarecer a identidade da organização e a moldar

sua cultura, influenciando diretamente a forma como os colaboradores interagem entre si e com o público externo. Os valores devem estar profundamente ligados às questões éticas e morais da empresa.

De acordo com Oliveira (2007), os valores não apenas sustentam a vantagem competitiva da empresa, mas também refletem sua verdadeira essência. Portanto, a coesão entre os valores declarados e as práticas diárias é essencial para a credibilidade da organização.

Além disso, a importância dos valores é ressaltada por Cezar (2018), que afirma que a construção de uma cultura organizacional ética e transparente não apenas melhora a reputação da empresa, mas também favorece a retenção de talentos. Isso indica que funcionários que se identificam com os valores da organização tendem a estar mais engajados e motivados, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Portanto, a elaboração e a implementação de valores organizacionais não são apenas um exercício teórico, mas uma prática vital que molda a cultura organizacional, fortalece a identidade da empresa e contribui para a sua sustentabilidade no mercado.

5.4.2 Missão

A missão de uma organização representa sua razão de ser e é um elemento fundamental na definição de seus objetivos. Chiavenato (2015) destaca que a missão da empresa deve ter o foco voltado para atender às expectativas dos consumidores, pois é através dela que se definem os produtos, os mercados e as tecnologias utilizadas. A missão não apenas orienta as ações diárias da empresa, mas também reflete os valores e as prioridades do negócio, servindo como um norte para as decisões estratégicas.

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder à pergunta básica: "Aonde se quer chegar com a empresa?." (Oliveira, 2007, p. 126).

Para que a missão seja efetiva, é importante que ela responda a questões cruciais sobre a natureza da organização. Segundo Pereira (2010), algumas

perguntas são essenciais para a definição da missão:

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Como faz?

Essas perguntas ajudam a esclarecer a proposta de valor da organização e a delinear seu papel no mercado. A missão deve ser clara de forma a permitir que todos os colaboradores compreendam sua importância e como suas atividades contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Kotler e Keller (2012), destacam a importância de uma missão bem definida, afirmando que uma missão clara fornece uma direção que pode ajudar os membros da organização a tomar decisões que estejam alinhadas com os objetivos e valores da empresa. Dessa forma, a missão não apenas guia a estratégia organizacional, mas também influencia a cultura e o engajamento dos funcionários.

A missão de uma organização pode mudar ao longo do tempo, à medida que o ambiente de negócios evolui e as necessidades dos clientes se transformam. Portanto, é crucial que a missão seja revisada periodicamente para garantir que continue relevante e alinhada com as expectativas dos consumidores e as tendências do mercado.

Por fim, a missão é um componente essencial da identidade organizacional, que orienta as operações e a estratégia da empresa e contribui para a criação de um sentido de propósito e coesão entre todos os membros da equipe.

5.4.3 Visão

A visão de uma organização é um elemento crucial que atua como uma bússola, orientando o caminho a ser seguido para o futuro. Segundo Pereira (2010), a visão direciona a organização sobre o que ela pode fazer para chegar lá, sendo essencial que tenha um período de tempo determinado para sua realização. A visão não é apenas um sonho sem definição, mas sim uma imagem clara de onde a organização quer chegar em um determinado futuro.

Oliveira (2007), complementa essa ideia ao afirmar que, a visão corresponde

aos limites que os principais gestores conseguem enxergar para a empresa em um horizonte de longo prazo, descrevendo assim a situação futura almejada. Essa perspectiva de longo prazo é fundamental para que todos os membros da organização entendam o rumo que está sendo tomado e as metas a serem alcançadas.

Muller, J. (2003), enfatiza que o processo de construção da visão é tão importante quanto o resultado final desejado. O autor destaca algumas características indispensáveis que uma visão deve possuir, incluindo:

- Clara, abrangente e detalhada: a visão deve ser compreensível para todos os colaboradores, oferecendo uma imagem clara do futuro desejado;
- Desafiadora e inspiradora: a visão deve motivar os funcionários a superar limites e buscar a excelência;
- Compartilhada pelas pessoas da organização: é essencial que a visão seja compreendida e aceita por todos, criando um senso de pertencimento e compromisso;
- Motivadora e inovadora: a visão deve instigar a criatividade e a inovação, estimulando todos a contribuir com ideias e esforços para alcançá-la;
- Desenvolvida pelo líder: a liderança desempenha um papel fundamental na formulação e na comunicação da visão, pois são os líderes que devem inspirar e guiar a equipe.

Portanto, a visão é um elemento fundamental da estratégia organizacional que orienta decisões, mobiliza pessoas e estabelece um propósito claro, pois ao proporcionar uma imagem do futuro desejado, a visão conecta todos os membros da organização em torno de um mesmo objetivo.

5.5 FATORES CRÍTICO DE SUCESSO

O método de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foi inserido no meio acadêmico no ano de 1979, por Rockart. Este método foi desenvolvido por uma equipe de pesquisa da Escola de Gestão Sloan do Instituto Tecnológico de Massachusetts. Segundo esta equipe de pesquisa, o FCS seria um método altamente eficaz em ajudar os executivos a definir suas necessidades significativas,

ou seja, o trabalho de Rockart (1979) tinha como objetivo encontrar uma maneira de ajudar executivos seniores a definir quais eram as suas principais necessidades, auxiliando na gestão de suas organizações (Müller, G., 2003).

Desse modo, os fatores críticos de sucesso são compreendidos como elementos determinantes para melhorar o desempenho da organização.

Rockart (1979), define FCS como sendo áreas onde, caso os resultados sejam positivos, os mesmos irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso. Caso os resultados não sejam adequados, o desempenho será menor do que o desejado. Estas áreas devem receber bastante atenção e cuidado constante da administração e seu desempenho deve ser continuamente medido. Ainda segundo o autor, há algumas fontes que facilitam a identificação dos mesmos, são eles: *a posição e a estratégia competitiva* que a organização adota; *fatores ambientais* (economia, política nacional, etc); *fatores temporários* (áreas críticas por um determinado tempo); *objetivos e metas*.

Pereira (2011, p. 86), defende que os fatores críticos de sucesso são:

Condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a organização tenha sucesso no seu setor de atuação. Eles são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças específicas que atuam em cada um deles. Pode-se dizer ainda que é um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio. Podem ser inclusive diferentes para empresas de um mesmo setor da economia. Para cada organização teremos um rol de FCS. Em resumo, são aquelas condições que a organização deve ter para sobreviver; e não é ela que as estabelece, é o mercado.

Segundo Tarapanoff (2001, p. 331), os Fatores Críticos de Sucesso representam:

[...] os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como “críticos” e merecer atenção especial por parte da administração.

Deve-se destacar que, o conceito de Fatores Críticos de Sucesso possui definição dinâmica, ou seja, não há um consenso na literatura sobre a melhor definição. Contudo, existe a concordância de que é importante focar a atenção em algumas características que possam interferir no sucesso da organização.

Moura e Botter (2011), explicam que os Fatores Críticos de Sucesso se

diferenciam de empresa para empresa, sendo particulares e peculiares a cada instituição. Ainda segundo os autores, cada organização deve definir os seus principais FCS, representados em uma lista simples e pequena de fatores.

Os FCS possuem caráter temporal e que podem variar de acordo com o grau de maturidade de cada organização, e para a percepção disso percebe-se que é necessário a formação de grupos focais com a participação efetiva e com uma maior quantidade dos gestores para a discussão dos pontos críticos para a melhoria do resultado organizacional (Lima *et al.*, 2019).

Contudo é importante a definição de metas de estratégias organizacionais a partir dos fatores críticos de sucesso identificados, para que os fatores não fiquem apenas na memória institucional, mas que a organização possa aprender com os erros e conseqüentemente corrigilas (Moré *et al.*, 2019).

Nos ambientes de transformação, os FCS, estão sendo cada vez mais utilizados, contudo faz-se necessário que as instituições possuam FCS diferenciados na função estratégica adotada, e que as identificações destes fatores possam contribuir para um melhor controle da gestão na organização (Lima *et al.*, 2019).

Especificamente, os FCS funcionam como filtros, por meio dos quais os gestores podem identificar as informações mais importantes para a tomada de decisões críticas em suas organizações (Khodaveysi, Mobarakabadi, Slambolchi, 2016).

5.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno pode ser definido como a parte interna da organização, o qual este tem total controle, sendo composto por elementos como administradores, trabalhadores, tecnologia, cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas (Sobral; Peci, 2008).

Wright, Kroll e Parnell (2010), descrevem o ambiente interno através de uma perspectiva voltada à administração estratégica. Assim descrevem que o ambiente interno de uma organização constitui-se de elementos, que podem ser recursos humanos, organizacionais, físicos, recursos organizacionais, imagem e marca e a capacidade de inovação.

Os recursos humanos referem-se às capacidades, à experiência, aos

conhecimentos, às habilidades e ao julgamento de todos os funcionários de uma organização. Os recursos organizacionais são representados pelos sistemas e processos, inclusive a estrutura organizacional, a cultura, finanças, pesquisa e desenvolvimento, as estratégias, a administração de produção/operações, compras/materiais, finanças, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle. Os recursos físicos referem-se às instalações físicas e equipamentos, acesso às matérias-primas, localização geográfica, tecnologia da organização e redes de distribuição (Wright; Kroll; Parnell, 2010).

Os recursos organizacionais dizem respeito ao pessoal e estrutura organizacional que é constituída pelos valores, crenças e atitudes compartilhados por todos os colaboradores, aos processos e políticas e a cultura interna. A imagem e a marca da empresa é um elemento indispensável pois mostra a reputação da empresa no mercado e a percepção da mesma diante dos seus concorrentes e parceiros. Como último elemento podemos destacar a capacidade de inovação, que consiste na habilidade de desenvolver novos produtos em meio ao mercado de vendas e negócios que vem crescendo dia após dia e a possibilidade de adaptação da empresa à mudanças recorrentes, na qual, a mesma procura sempre manter-se alinhada aos novos desafios que o mercado impõe.

O ambiente interno de uma empresa também é constituído por aspectos positivos e negativos, ou seja, pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são os recursos que facilitam a obtenção de resultados e se destacam, enquanto os pontos fracos são os elementos que retardam o processo produtivo ou necessitam de atualização, frequentemente apresentando pontos críticos. Esses pontos fracos são as limitações que dificultam as conquistas da organização (Pereira, 2011).

Freitas (2012), afirma que as forças são características internas de uma empresa que podem proporcionar vantagens sobre os concorrentes, seja como diferencial competitivo ou facilitando o alcance dos objetivos estabelecidos.

Lima (2019), ressalta que essas forças são pontos positivos que devem ser maximizados para ajudar a empresa a alcançar sua missão e mitigar suas fraquezas.

A fraqueza também é uma característica interna da empresa que precisa ser controlada e aprimorada, pois coloca a organização em desvantagem em comparação aos concorrentes, dificultando o alcance dos objetivos estabelecidos

(Freitas, 2012). As fraquezas criam uma situação desconfortável para a empresa e devem ser corrigidas sempre que identificadas para evitar a perda de competitividade no mercado (Lima, 2019).

Em suma, a análise interna tem por objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da organização em análise e que por meio da mesma, é possível que o gestor entenda os pontos fortes ou os pontos fracos, ou seja, as potencialidades e limitações da organização.

5.7 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo de uma empresa é composto por variáveis que os empreendedores não podem controlar. Essas variáveis incluem tanto oportunidades, que podem criar condições favoráveis para empresas que estão preparadas para aproveitá-las, quanto ameaças, que podem gerar situações adversas. Empresas que não possuem a capacidade de enfrentar essas ameaças podem se encontrar em uma zona de risco (Moura, 2014).

Pereira (2011), sugere que, ao realizar a análise externa, deve-se considerar diversas variáveis ambientais, cujo impacto na organização determina sua importância. Entre essas variáveis, a tecnologia se destaca, pois as empresas operam em um ambiente tecnológico incerto e dinâmico. Cada organização reage de maneira distinta a essas mudanças tecnológicas, que variam de uma empresa para outra.

Além disso, o autor destaca outros fatores importantes, como econômicos, políticos e legais. Em termos econômicos, as empresas devem entender elementos como taxa de inflação, juros, condições de mão de obra, política fiscal e tributária. A análise desses elementos é crucial para determinar se representam uma ameaça ou uma oportunidade, permitindo à organização desenvolver estratégias para mitigá-las ou transformá-las em vantagens competitivas (Pereira, 2011).

Em termos políticos, atualmente, as condições de exportação e importação, por exemplo, são pontos que merecem destaque, bem como as políticas governamentais, as legislações, a estabilidade política, os incentivos fiscais e as regulamentações.

Outros elementos importantes em relação ao ambiente externo são os

aspectos sociais e culturais, que dizem respeito às mudanças no hábitos de consumo, principalmente nos dias atuais, em que o estilo de vida e o comportamento das pessoas vem mudando constantemente dia após dia, os valores sociais, as tendências demográficas.

A concorrência empresarial está cada vez mais acirrada, sobretudo para as micro e pequenas empresas, que competem com as grandes e numerosas organizações, estabelece contínuos desafios para as organizações na busca da vantagem competitiva. Diante deste cenário, é fundamental que as empresas busquem estratégias a fim de adequar a sua atuação com vistas a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado. Para atingir tal posição é importante que a organização tenha em seu portfólio fornecedores e distribuidores parceiros e que os mesmos possuam disponibilidade de matéria-prima e condições comerciais.

5.8 MATRIZ SWOT

A Matriz *SWOT* é uma ferramenta de diagnóstico de cenário amplamente utilizada no planejamento estratégico. Ela fornece aos gestores uma visão clara dos pontos fortes e fracos de uma organização, ao mesmo tempo que evidencia fraquezas e ameaças, permitindo a implementação de melhorias tanto internas quanto externas (Silveira, 2001, p. 209).

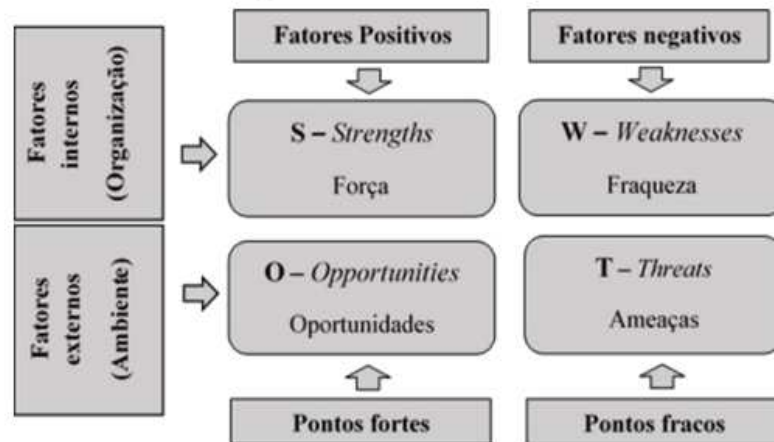
Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a matriz *SWOT* é sustentada pela interseção entre as oportunidades e ameaças externas que impactam os objetivos da organização, levando em consideração sua missão, visão e valores.

A análise *SWOT* proporciona à organização uma visão abrangente de seus aspectos positivos e negativos. Conforme Samonetto (2013), a matriz *SWOT* examina o cenário organizacional em termos de fatores internos (forças, fraquezas) e externos (oportunidades, ameaças), identificando cada um desses pontos para os colaboradores.

Silva, Borges e Moraes (2007), destacam a importância dessa análise para a organização, pois permite que os colaboradores tenham uma visão clara e objetiva de suas forças e fraquezas tanto no ambiente interno quanto externo. Visa também a lucratividade, integrando identificação e satisfação do mercado, atendendo os

clientes com mais satisfação que as concorrentes (Araújo *et al.*, 2015).

Figura 2 - Matriz SWOT



Fonte: adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003).

Com base na figura apresentada, as forças e fraquezas correspondem aos fatores internos, enquanto as oportunidades e ameaças se referem aos fatores externos de uma organização.

O autor Oliveira (2007), descreve que os pontos fortes são as variáveis controláveis que ajudam a manter um ambiente interno favorável e os pontos fracos são internas controláveis que podem causar desconforto e criar situações desfavoráveis no ambiente organizacional. Já para as oportunidades são as variáveis externas não controláveis que, se aproveitadas, podem trazer benefícios significativos para os colaboradores e as ameaças são as variáveis externas incontroláveis pelos gestores, que dependem da concorrência e podem desafiar a missão da empresa, criando ambientes desfavoráveis.

Portanto, a Matriz SWOT fornece uma visão sobre como a organização pode se adequar e ajustar diante das oportunidades de mercado (Chiavenato, 2012).

5.9 FERRAMENTA 5W2H

A ferramenta 5W2H é uma metodologia simples e eficiente para a elaboração de planos de ação, pois possibilita uma visão completa das atividades necessárias para a implementação de um projeto. Portanto, é uma ótima ferramenta para utilizar na elaboração do planejamento estratégico, onde a mesma promove clareza e objetividade ao analisar um problema ou uma oportunidade através de sete

perguntas usadas para traçar as soluções para a empresa (Voitto, 2020).

A ferramenta *5W2H* é de fácil aplicação, visto que pode ser aplicado através de uma planilha ou até mesmo uma tabela, visando facilitar o entendimento, a compreensão e a resolução do problema, a mesma consiste em responder e analisar as sete perguntas, conforme a imagem abaixo mostra:

Figura 3 - Ferramenta *5W2H*

5W				2H	
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)

Fonte: adaptado do Sebrae (2023).

Para Voitto (2020), a ferramenta tem como objetivo responder às seguintes perguntas:

- What (O quê?): do que se trata o problema? Qual o objetivo do projeto? Qual a meta de melhoria para alcançar?
- Where (Onde?): onde a operação será conduzida? Em qual lugar?
- When (Quando?): quando será feito? Quando será a data de entrega?
- Why (Por quê?): Por que resolver este problema?
- Who (Quem?): Quem é ou são os responsáveis?
- How (Como?): Como conduzir a operação? Como a atividade será executada?
- How much (Quanto?): quanto custa o investimento necessário?

A utilização da ferramenta *5W2H* traz inúmeros benefícios para as organizações. Segundo o Sebrae (2023), estas vantagens são: fácil utilização, pode ser utilizada em empresas de todos os portes, pode ser útil a todos os colaboradores, é possível organizar um ótimo planejamento, ajuda no alinhamento da equipe, traz mais clareza na atribuição de atividades de cada colaborador, facilitando a etapa de delegar tarefas, pode ter diversas aplicações e ser utilizada

em diferentes áreas de gestão, ajuda a promover mais praticidade e organização, ajuda na execução e no controle das tarefas, auxilia no aumento dos lucros, melhora o processo de tomada de decisão e aumenta o nível de objetividade dos planos de ação.

Portanto, essa ferramenta permite facilitar a interpretação objetiva e transparente do problema e adotando juntamente com a análise *SWOT*, irá oferecer uma abordagem completa para planejamento estratégico. Proporcionam, desse modo, uma visão estratégica clara e uma execução prática bem definida, ajudando a alocar recursos eficientemente e alinhar ações aos objetivos, aumentando as chances de sucesso.

5.10 AVALIAÇÃO E CONTROLE NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A avaliação e o controle no processo de implementação do planejamento estratégico é considerada uma ação importante, uma vez que, a mesma visa garantir a realização dos objetivos, estratégias e projetos estabelecidos.

A fase da implementação do planejamento estratégico vem logo após a construção do mesmo. Esta etapa presume a ação efetiva da equipe no sentido de executar os planos traçados no planejamento e acompanhá-los a fim de atingirem-se as metas propostas. Pode-se perceber que a implementação é o momento mais longo do processo de planejamento.

A implementação é conceituada por Luecke (2009) como uma série de medidas que traduzem a intenção da estratégia em ações que possam produzir resultados, na qual deve-se buscar excelência na implementação, pois essa fase é capaz de proporcionar recompensas.

Pereira (2010) por sua vez, cita-nos que a implementação do planejamento estratégico é uma fase interligada à formulação da estratégia e construção do mesmo, e que compreende o momento de colocar em prática e instituir o documento do referido planejamento.

Em suma, quando a implementação do planejamento estratégico ocorre de forma eficaz, esta pode fazer a diferença nas organizações e contribui para o desenvolvimento das mesmas ao ser capaz de agregar as variáveis estrutura,

liderança, comunicação e cultura, a fim de buscar o melhor desempenho para a empresa.

O controle do planejamento estratégico, por sua vez, é responsável pela avaliação dos resultados do planejamento implementado e sugerir melhorias, corrigir cursos de ação e ainda gerar informação para novos ciclos de planejamento. Ou seja, o controle do planejamento estratégico é um complemento necessário para proceder a avaliação e toda avaliação gera melhoria ao ser aplicada.

Todo processo de controle envolve medidas e um processo sistemático e rígido de monitoramento. Na literatura podemos encontrar uma série de conceitos e definições diferentes para tratar o controle do planejamento estratégico.

Robbins (2003, p. 141), descreve o controle como “o processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios importantes”.

Mintzberg (1995), por sua vez, contesta que a finalidade do controle é avaliar se os padrões elaborados em planos foram ou não alcançados, ou seja, é realizar a medição registrada em sistemas informatizados e obtê-la por meio dos padrões estabelecidos nos planos da empresa. Face à pluralidade de definições, podemos utilizar o conceito de controle estratégico para tratar do processo e da fase do controle das ações do planejamento estratégico.

Segundo Alday (2000), o controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional focado no monitoramento e avaliação do processo estratégico na organização rumo à implantação de melhorias contínuas.

Em relação ao controle estratégico Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), atestam que o mesmo tem a necessidade de manter a organização e ser um meio que possibilite a revisão das estratégias vigentes. Os autores defendem ainda que as empresas devem trabalhar o controle por meio da medição de desempenho e monitoramento com a utilização de marcos estratégicos conforme a figura abaixo.

Figura 4 - Controle estratégico para monitoramento e desempenho

		Estratégia pretendida realizada?	
		SIM	NÃO
Estratégia realizada com sucesso?	SIM	Sucesso deliberado (viva à racionalidade)	Sucesso emergente (viva à aprendizagem)
	NÃO	Fracasso da deliberação (eficiente, mas não eficaz)	Fracasso de tudo (nova tentativa)

Fonte: Adaptado de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 73).

Podemos verificar segundo os autores que, há uma necessidade de se alargar o processo de controle estratégico, visto que, este possui relação direta com o processo de desempenho e medição das estratégias formuladas por meio do planejamento estratégico, no qual, nem somente as estratégias deliberadas são eficazes, mas também as estratégias emergentes.

Figura 5 - Estratégias de Mintzberg.



Fonte: Mintzberg (2006, p. 25) *apud* Pereira (2011).

Segundo Pereira (2011, p. 129) a imagem acima pode ser descrita da seguinte forma:

A seta do meio representa a Estratégia Deliberada, ou seja, a planejada. Os autores afirmam que as várias setinhas são as Estratégias Emergentes, aquelas que podem surgir no momento da implementação por causa de mudanças do Ambiente, seja interno como externo; ou porque sugestão melhor, mais criativa, só nesse momento foi apresentada. Daí a importância

da flexibilidade para se aceitar novas ideias, as quais não ocorreram antes. O fato de se flexibilizar o processo de Planejamento Estratégico é excelente, haja vista que ele jamais deve engessar a organização.

5.11 ESTRATÉGIA

A estratégia é empregada por empreendedores como uma abordagem para atingir metas estabelecidas, ou seja, uma forma de conduzir negociações, firmar parcerias e entrar em novos mercados. Cada vez mais, a estratégia tem ganhado destaque nas discussões sobre temas empresariais. Muitos autores renomados dedicam seus estudos e pesquisas a entender a relevância dessa ferramenta gerencial.

A estratégia, de maneira simples e objetiva, é o principal elemento que guia as ações das empresas em suas interações com o ambiente, sendo indispensável para qualquer organização, independentemente de seu tamanho ou setor. É essa estratégia adotada que será percebida pelos clientes como o diferencial que a empresa possui em relação aos seus concorrentes.

De acordo com Porter (1989), a essência da estratégia está nas atividades que uma organização escolhe para se diferenciar. Ele argumenta que todas as diferenças entre as empresas, seja em termos de custo ou preço, resultam de centenas de atividades necessárias para criar, produzir, vender e distribuir produtos. A diferenciação ocorre tanto pela seleção dessas atividades quanto pela maneira como elas são executadas. Em suma, a essência da estratégia é optar por realizar atividades de maneira distinta em comparação com os concorrentes, oferecendo assim uma proposta de valor única.

Segundo Mintzberg *et al.* (1991) *apud* Pereira (2011), a estratégia representa a rota escolhida para posicionar a organização de maneira competitiva e assegurar sua sustentabilidade a longo prazo. Isso implica na definição de atividades e habilidades interligadas para oferecer valor de forma única aos envolvidos. A estratégia consiste em um conjunto de decisões que direcionam as ações da organização, podendo resultar em iniciativas como a introdução de novos produtos, a penetração em novos mercados, o aumento das receitas, a diminuição dos custos, a realização de aquisições, fusões e o estabelecimento de novas parcerias ou alianças. “O pensamento de Abraham Lincoln ilustra muito bem a questão do

conceito de estratégia. “[...] Se pudéssemos, de início, saber onde estamos e aonde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo” (Ansoff, 1983, p. 54 *apud* Pereira, 2011).

Segundo Lacombe (2004, p. 71), "a estratégia determina os direcionamentos e as decisões que moldam a identidade da organização". Cada empresa ou instituição deve estabelecer como suas operações serão conduzidas, comunicando de forma clara e direta com seus funcionários para alcançar as metas almeçadas. Uma maneira de alcançar esses objetivos é através de estratégias, que são instrumentos empregados pelos líderes para incentivar o desenvolvimento de suas organizações pelos colaboradores, sendo adaptadas de forma distinta para cada caso.

5.12 DISCUSSÃO APROFUNDADA DOS AUTORES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais poderosas para guiar o crescimento e a sustentabilidade de uma organização. Ao longo dos anos, diversos autores contribuíram para o entendimento desse conceito e suas aplicações no contexto empresarial.

De maneira geral, o planejamento estratégico é visto como um processo que permite à empresa se antecipar às mudanças do ambiente externo, otimizar seus recursos internos e traçar caminhos para atingir seus objetivos de longo prazo, porém, esse conceito vai além da simples definição de metas, envolvendo um debate amplo sobre sua formulação, execução e controle.

Pereira (2010), fala sobre o papel do planejamento estratégico como um processo contínuo, ou seja, algo que a empresa sempre faz e revisa. Ele afirma que o planejamento estratégico não pode ser encarado como um evento isolado, mas sim como um ciclo que envolve três fases principais: o diagnóstico, a formulação e a implementação. O diagnóstico é o ponto de partida, onde a empresa analisa sua situação atual, tanto internamente quanto em relação ao ambiente externo. A análise interna envolve a identificação de suas forças e fraquezas, enquanto a análise externa foca nas oportunidades e ameaças que o mercado apresenta. A clareza nessa fase inicial é fundamental para garantir que as estratégias formuladas sejam

realistas e executáveis.

Ao debater a importância do diagnóstico, Freitas (2012) destaca que a análise dos fatores internos, como estrutura organizacional, processos e competências dos colaboradores, é crucial para que a empresa identifique suas reais capacidades e limitações e isso permite que as fraquezas sejam corrigidas e que as forças sejam potencializadas. No entanto, Freitas (2012) ressalta que muitas empresas falham nessa etapa ao ignorar aspectos críticos de sua própria organização, resultando em estratégias que, embora bem formuladas, são difíceis de implementar. A visão integrada de recursos internos, segundo o autor, é o que sustenta a execução bem-sucedida de qualquer plano estratégico.

Outro ponto levantado por Pereira (2010) é que o planejamento estratégico vai além de uma mera lista de ações, pois ele envolve um compromisso com a ação, requerendo que a organização não apenas planeje, mas se comprometa com as decisões tomadas. Para o autor, o planejamento estratégico, em sua essência, é um processo que foca no futuro, mas que se baseia muito na realidade atual, e para isso é necessário que a organização não apenas tenha uma visão clara de onde quer chegar, mas que também esteja ciente das condições atuais que influenciam sua trajetória.

Porter (1996) argumenta que a essência da estratégia está na diferenciação. Para ele, a vantagem competitiva de uma empresa reside nas atividades que ela escolhe realizar e na forma como executa essas atividades em comparação com seus concorrentes. Porter (1990) *apud* Pereira (2011) destaca que uma organização pode se diferenciar ao oferecer produtos ou serviços de maneira única, o que cria valor percebido pelos clientes. No entanto, ele também enfatiza que essa diferenciação deve estar alinhada com as capacidades internas da empresa, o que nos remete novamente à importância de um diagnóstico preciso.

Para Fischmann (2009) o planejamento estratégico é uma ferramenta que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças para um melhor desempenho.

Além disso, Oliveira (2018) ressalta que o planejamento estratégico não é apenas uma ferramenta voltada para grandes corporações. Ele é igualmente relevante para pequenas empresas e *startups*, que frequentemente enfrentam desafios semelhantes, como a necessidade de maximizar recursos limitados e

competir em mercados altamente dinâmicos. Oliveira argumenta que, em muitos casos, pequenas empresas são mais ágeis e capazes de implementar estratégias de forma mais rápida do que grandes organizações, desde que possuam um planejamento estratégico bem estruturado e essa agilidade, segundo o autor, pode ser uma vantagem competitiva crucial para as empresas menores, permitindo que elas respondam mais rapidamente às mudanças do mercado.

Oliveira (2010), quando fala de planejamento estratégico afirma que o mesmo é um processo administrativo que tem como intuito proporcionar sustentação metodológica com a finalidade de estabelecer uma direção mais assertiva e ser seguida pela empresa, visando assim o grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada. Segundo o autor, o planejamento estratégico, geralmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução.

Ao discutir as etapas do planejamento estratégico, Pereira (2011) organiza o processo em três momentos: diagnóstico estratégico, formulação das estratégias e implementação. O diagnóstico estratégico envolve uma análise profunda da empresa e de seu ambiente. É nesta etapa que a organização avalia sua capacidade de iniciar o processo, levando em consideração suas condições atuais e as possíveis turbulências que possam afetar o planejamento. A formulação é o momento em que se define a missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso, além de realizar a análise interna e externa, como a matriz *SWOT*. Por último, a etapa de implementação envolve colocar em prática o que foi planejado, monitorando resultados e ajustando as estratégias conforme necessário.

A matriz *SWOT*, citada por diversos autores como Chiavenato e Sapiro (2009), é uma ferramenta essencial dentro desse processo, pois oferece uma visão clara dos pontos fortes e fracos internos da organização, bem como das oportunidades e ameaças externas. Ao identificar essas variáveis, a empresa pode formular estratégias que maximizem suas forças e oportunidades, ao mesmo tempo analisar suas fraquezas e se preparar para enfrentar possíveis ameaças. De acordo com Samonetto (2013), a análise *SWOT* é especialmente importante para empresas que enfrentam muita concorrência, pois ajuda as organizações a tomarem decisões estratégicas antes que os problemas surjam.

Outra ferramenta relevante para o processo de planejamento estratégico é a *5W2H*, que, segundo Voitto (2020), ajuda a detalhar as ações necessárias para implementar um plano estratégico. Ao responder perguntas como "O que?", "Por que?" e "Como?", a ferramenta *5W2H* garante que todos os aspectos de um plano de ação sejam considerados, desde os recursos necessários até os responsáveis pela execução. Essa abordagem detalhada complementa a análise *SWOT*, proporcionando uma visão abrangente e prática do planejamento.

Segundo Lacombe (2004), a estratégia não é apenas uma lista de ações aleatórias, mas um conjunto de decisões que definem a identidade e o futuro da empresa. É importante que a estratégia seja explicada de maneira clara para todos na organização, assim todos sabem quais são os objetivos e metas. Comunicar a estratégia de forma clara é essencial para que as ações sejam bem sucedidas e para que os funcionários entendam como podem contribuir para o sucesso da empresa.

Em resumo, o planejamento estratégico é um processo complexo que envolve múltiplas etapas e ferramentas e sua eficácia depende de uma análise precisa do ambiente interno e externo da empresa, da formulação de estratégias bem definidas e da implementação e monitoramento contínuos. O debate entre os autores mostra que, independentemente do porte ou do setor da empresa, o planejamento estratégico é essencial para alcançar a competitividade e a sustentabilidade em um mercado em constante mudança.

[...] planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (Oliveira, 2007, p. 17).

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção é apresentada a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa. Apresenta-se, deste modo, a classificação da pesquisa quanto à forma de abordagem, quanto à natureza, quanto aos objetivos e aos procedimentos. Expõe também a coleta, a análise dos dados e as etapas da pesquisa.

6.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM

O presente estudo se classifica como uma pesquisa qualitativa, pois buscou explorar e compreender em profundidade as experiências, percepções e significados atribuídos pelos indivíduos envolvidos, utilizando métodos como entrevistas em profundidade, observação participante e análise de conteúdo.

Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa,

É um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve questões e procedimentos emergentes, dados tipicamente coletados no ambiente do participante, análise de dados indutivamente construída a partir de particularidades para temas gerais, e o pesquisador interpretando o significado dos dados.

6.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO À NATUREZA

Em relação a natureza, a pesquisa se classifica como aplicada com o objetivo de gerar conhecimento teórico para ser utilizado em contextos reais.

Para Gil (2017), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos que possam ser usados diretamente para resolver problemas específicos e práticos. Ela serve para atender a necessidades concretas e imediatas, seja em contextos sociais, industriais, tecnológicos ou outros, contribuindo para o desenvolvimento de soluções práticas e eficientes para questões reais. Ela integra conhecimentos de diferentes áreas para encontrar soluções concretas e práticas para questões tangíveis.

6.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS SEUS OBJETIVOS

Em relação aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, conforme definições a seguir.

A pesquisa exploratória representa um estágio primordial no processo de investigação, desempenhando um papel fundamental na familiarização dos pesquisadores com o problema em estudo. Este estágio inicial permite a identificação de variáveis relevantes e o desenvolvimento de hipóteses ou teorias que servirão como base para estudos mais aprofundados. Ao oferecer uma visão preliminar do assunto em questão, a pesquisa exploratória possibilita não apenas a compreensão inicial do fenômeno, mas também a formulação de perguntas significativas e o delineamento de futuras abordagens de pesquisa (Creswell, 2014).

Já a pesquisa descritiva visa descrever as características, comportamentos ou fenômenos de uma população ou contexto específico sem interferir nas variáveis estudadas. Ao adotar essa abordagem, os pesquisadores buscam compreender de forma detalhada o objeto de estudo, identificando padrões e tendências por meio de diversas técnicas de coleta de dados, como entrevistas, questionários, observações, entre outros, para buscar informações importantes para um determinado estudo (Gil, 2017).

6.4 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Referente aos procedimentos metodológicos, a pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso. Esse método envolve uma análise aprofundada de uma situação específica, permitindo uma compreensão detalhada do fenômeno em questão e possibilitando a investigação de relações de causa e efeito em um contexto real (Gil, 2017).

6.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados em uma pesquisa qualitativa pode ser feita de várias maneiras, tais como entrevistas, documentos, materiais audiovisuais, observação, para poder registrar informações para a realização de um determinado estudo

(Creswell, 2014).

Para o presente estudo, a coleta de dados teve início com pesquisas bibliográficas em plataformas e bibliotecas virtuais, que abrangiam teses, dissertações, artigos científicos e livros. O objetivo era compreender de que forma o planejamento estratégico poderia beneficiar uma microempresa de *food service*.

Os dados foram coletados por meio de reuniões presenciais com a proprietária e com os colaboradores, onde levantamos informações necessárias da empresa para a elaboração da proposta de planejamento estratégico.

A análise de dados tem como objetivo produzir ou reformular conhecimentos sendo a etapa onde o pesquisador busca entender melhor as informações obtidas durante a coleta, examinando-as de forma mais detalhada para uma compreensão mais aprofundada (Creswell, 2014).

A análise dos dados foi realizada a partir das informações levantadas nas reuniões, sendo então possível entender como iria ocorrer o processo de elaboração do planejamento estratégico dentro do comércio e as barreiras e dificuldades encontradas durante o processo.

6.6 ETAPAS DA PESQUISA

Durante o desenvolvimento da pesquisa, a primeira etapa foi a definição do tema, escolhido com base em interesses pessoais e profissionais dentro da área de administração. Optou-se por um tema relevante para o contexto de gestão, visando aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação de forma prática e estratégica, direcionando o foco para o planejamento de um estabelecimento real.

Na sequência, foi realizada a pesquisa e levantamento de referências bibliográficas. Para embasar teoricamente o estudo, utilizou-se principalmente livros recomendados pelo professor orientador, que ofereceram suporte e foram a base para este trabalho. Além disso, o *Google Acadêmico* foi uma ferramenta essencial para complementar as fontes com artigos científicos e publicações atualizadas, garantindo a qualidade e a relevância das informações coletadas.

A coleta e análise de dados foram etapas cruciais para o desenvolvimento deste trabalho, envolvendo encontros presenciais e virtuais com a proprietária do estabelecimento analisado. Essas interações proporcionaram uma visão prática e

detalhada dos desafios e oportunidades que a empresa enfrenta no seu dia a dia. Para isso, foram realizadas duas reuniões presenciais, onde foi possível observar o ambiente físico do negócio e interagir diretamente com a proprietária e a equipe, além de três reuniões remotas, que facilitaram o aprofundamento em temas específicos, como finanças, *marketing* e atendimento ao cliente. Durante essas reuniões, foram discutidos pontos relevantes para o planejamento estratégico, permitindo que questões críticas fossem abordadas de forma direta.

Além disso, ao longo das semanas, a comunicação foi mantida por meio de dúvidas esclarecidas via *WhatsApp*, o que contribuiu para um fluxo constante de informações e uma compreensão mais profunda das operações da empresa. A disposição da proprietária em tirar qualquer dúvida foi fundamental, pois criou um ambiente de confiança e colaboração, permitindo que o processo de coleta de dados fosse ainda mais enriquecedor e detalhado.

A fim de obter mais informações e conseqüentemente ter uma sintetização mais densa para a pesquisa, foi aplicada uma pesquisa de satisfação com os clientes que já frequentam a cafeteria. Nessa pesquisa, foram elaboradas questões que dizem respeito tanto ao ambiente interno da cafeteria, tais como o atendimento, produtos fornecidos, etc, quanto ao ambiente externo, localização, sinalização, etc. Após a aplicação da pesquisa, as informações foram sintetizadas para ajudar no desenvolvimento da pesquisa.

Com base nessas informações coletadas, foram realizados os resultados e discussões, possibilitando uma interpretação fundamentada e crítica dos achados. Esse processo foi alinhado com os objetivos propostos no início da pesquisa, garantindo que cada conclusão fosse sustentada por evidências concretas. Essa estratégia organizada e detalhada garantiu que as conclusões refletissem não apenas a teoria estudada, mas também a realidade prática do estabelecimento.

Assim, o trabalho contribuiu para um planejamento estratégico mais eficaz, que considera tanto os aspectos teóricos quanto às particularidades e necessidades específicas do negócio, resultando em propostas que podem realmente ser implementadas para o crescimento e sucesso da empresa.

7 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

7.1 SOBRE A ORGANIZAÇÃO E A EMPREENDEDORA

Em janeiro de 2019, Bernadete Bernardes realizou o sonho de empreender ao inaugurar sua própria cafeteria, um projeto que envolveu dedicação, paciência e determinação. A cafeteria nasceu após cerca de dois anos de intensas reformas e adaptações no antigo depósito do restaurante, anexo a uma área que, anteriormente, não apresentava qualquer apelo visual ou comercial. Bernadete, com sua visão empreendedora, enxergou o potencial do local e o transformou em um ambiente acolhedor, que combina charme e aconchego, características que hoje são a marca registrada de seu negócio.

Localizada em um ponto estratégico, à beira da Praia da Armação, a cafeteria oferece uma experiência singular aos seus clientes. O mezanino, com uma vista panorâmica para o mar, tornou-se um dos grandes diferenciais do estabelecimento, atraindo tanto moradores locais quanto turistas que buscam uma combinação de um bom café e um ambiente relaxante. O espaço não só proporciona um momento de descanso, como também oferece a oportunidade de contemplar a paisagem da praia, criando uma conexão entre os frequentadores e a beleza natural da região.

Cinco anos após a inauguração, a cafeteria se estabeleceu como uma referência no bairro. Seu verdadeiro destaque é seu cardápio diversificado, cuidadosamente elaborado para atender a diferentes gostos e preferências. A variedade de cafés e a seleção de tortas artesanais, principalmente sem glúten e lactose, e salgados frescos conquistaram os clientes pelo sabor e qualidade.

Apesar das dificuldades e de processos a serem melhorados, a empreendedora soube alinhar o conceito de qualidade dos produtos com uma proposta de valor focada na experiência do cliente, além disso, a mesma sempre se manteve atenta às tendências do mercado, inovando quando necessário e adaptando seu cardápio para manter relevância de seu negócio.

A visão empreendedora de Bernadete foi crucial para transformar um pequeno sonho em um negócio próspero e admirado, que hoje se destaca no cenário local, atraindo tanto visitantes quanto moradores que procuram um lugar especial para desfrutar de bons momentos. A empreendedora não só alcançou o

sonho de abrir seu próprio negócio, como também conseguiu criar um ambiente que combina a paixão pelo café com a valorização da cultura local e a beleza natural da Praia da Armação.

O futuro da cafeteria parece promissor, com planos de novos projetos e melhorias, buscando sempre manter o compromisso com a qualidade e a excelência que já fazem parte da essência do empreendimento.

7.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - ENTREVISTA COM A PROPRIETÁRIA

Nesta fase do estudo foi realizado um diagnóstico estratégico para compreender melhor a realidade do estabelecimento. Para isso, através das entrevistas realizadas com a proprietária, usamos perguntas previamente formuladas (Apêndice A), com o intuito de coletar informações sobre o funcionamento da empresa.

As perguntas abordaram aspectos importantes como a visão do negócio, a missão e o propósito da empresa, detalhes sobre o público-alvo e a oferta de produtos. Também foram explorados o posicionamento de mercado e a concorrência, permitindo uma visão mais clara de como a empresa se posiciona no setor. Além disso, abordamos questões relacionadas ao *marketing* e comunicação, infraestrutura e possíveis melhorias, operações e equipe, e também a sustentabilidade e responsabilidade social.

A proprietária da cafeteria possui uma visão clara de longo prazo para o negócio. Nos primeiros dois anos, a cafeteria ainda dependia do faturamento do restaurante associado, mas o objetivo é que, nos próximos cinco anos, a cafeteria seja mais conhecida, o que resultará em um aumento de clientes. Para isso, ela planeja investir mais em *marketing*, garantindo que a divulgação seja constante, buscando fidelizar os clientes e manter a qualidade dos produtos.

O diferencial da cafeteria em relação às concorrentes está na oferta de produtos diferenciados e de alta qualidade, tais como tortas sem lactose e sem glúten. Além disso, o ambiente é um grande atrativo, sendo descrito como agradável, aconchegante e ainda possui uma vista privilegiada para o mar. O propósito do negócio é proporcionar aos clientes um local onde possam relaxar e desfrutar de produtos únicos.

A clientela principal é formada por frequentadores do restaurante, moradores da região, famílias e turistas. A localização privilegiada e o boca a boca são os principais meios de atrair esse público. Entre os produtos mais vendidos, destacam-se as tortas sem lactose e sem glúten, e a proprietária planeja expandir o cardápio, especialmente na área de salgados, com itens como croissant recheado e pão ciabatta.

Em relação à imagem que deseja projetar, a proprietária espera que a cafeteria seja reconhecida por seus produtos de qualidade, sendo um lugar onde os clientes se sintam à vontade e queiram voltar sempre em uma próxima vez. Para ela, é fundamental manter essa responsabilidade com a qualidade. Quanto à concorrência, ela percebe que, em termos de ambiente, não há rivais diretos, pois a vista para o mar é um diferencial, mas reconhece a existência de outras cafeterias que oferecem produtos similares, no entanto, ela acredita que há espaço para todos, já que cada estabelecimento tem características únicas.

Atualmente, a divulgação da cafeteria é mais tradicional, baseada no boca a boca, mas há planos para investir em mídias sociais e tornar o negócio mais visível e a proprietária também considera a possibilidade de no futuro expandir o espaço ou até mesmo abrir franquias. Em relação à infraestrutura, a cafeteria passou recentemente por uma reforma, o que melhorou o *layout* do ambiente e a vitrine dos produtos. Embora esteja satisfeita com essas melhorias, ela vê a necessidade de informatizar o sistema de pedidos, o que otimizará a operação.

A equipe da cafeteria é composta por três funcionárias fixas e quatro colaboradoras *freelancer*, todas responsáveis pelo atendimento. A informatização dos pedidos é vista como uma melhoria essencial, já que, atualmente, os pedidos são feitos à mão, o que pode gerar erros. A sustentabilidade também é uma preocupação da proprietária, que evita o uso de plásticos, optando por materiais biodegradáveis e realiza a separação de recicláveis. Além disso, a cafeteria contribui para a comunidade local, participando de eventos e realizando doações.

A proprietária reconhece a importância do planejamento estratégico para o sucesso do negócio, embora ainda não tenha implementado um planejamento formal, ela acredita que este é o momento ideal para desenvolvê-lo, especialmente com o acesso a ferramentas e tecnologias que facilitam a redução de riscos. Um dos principais desafios enfrentados atualmente é a contratação de funcionários

confiáveis e comprometidos, além das dificuldades de mobilidade urbana que afetam o deslocamento dos colaboradores.

Para ela, o sucesso da empresa está diretamente ligado à capacidade de fidelizar os clientes e oferecer sempre o melhor serviço. Ela planeja delegar algumas tarefas, como a gestão do *marketing*, para otimizar o tempo e os recursos disponíveis. Sobre possíveis mudanças que poderiam afetar o planejamento estratégico, citou as crises econômicas e a pandemia, além de questões como o aumento do aluguel e a crise imobiliária.

Por fim, a proprietária pretende envolver a equipe no processo de planejamento estratégico e, à medida que o negócio cresce, investir na profissionalização, como a formação de baristas. Suas expectativas em relação ao planejamento são positivas, mas ela ressalta que o sucesso dependerá da execução correta dos processos planejados.

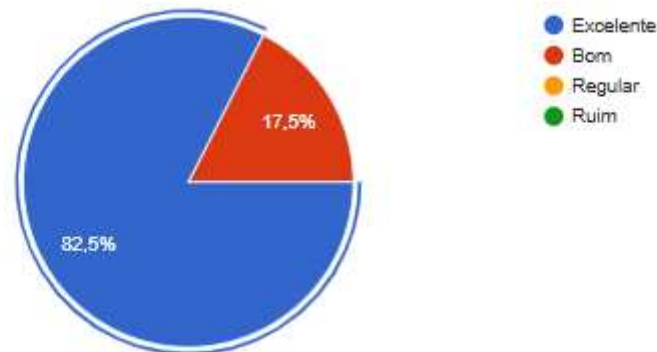
As respostas obtidas, através das entrevistas realizadas, serviram como base para entender os desafios e as oportunidades do negócio, proporcionando uma análise mais completa da sua situação atual, assim concluindo a parte de diagnóstico organizacional para seguirmos para a próxima etapa do planejamento estratégico.

7.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A pesquisa de satisfação foi realizada através de um questionário, que teve por finalidade entender a visão dos clientes sobre a qualidade do serviço, produto e atendimento prestados pela cafeteria. A partir deste, foram identificados os pontos fortes e oportunidades de melhoria que a cafeteria pode utilizar como base para crescer e alcançar os seus objetivos.

A figura 6, indica a qualidade do atendimento prestado pela cafeteria.

Figura 6 - Gráfico de atendimento da cafeteria



Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

Podemos perceber no gráfico que, o atendimento fornecido pela cafeteria é considerado excelente por cerca de 82,5% dos clientes que frequentam o espaço.

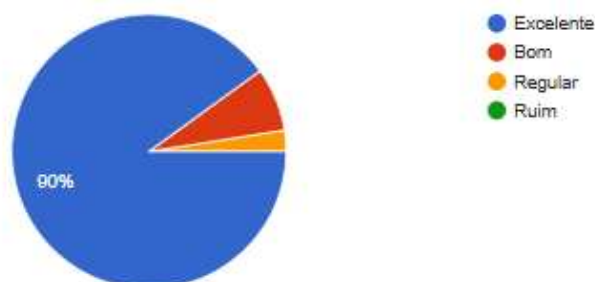
Vale ressaltar que, o tema qualidade de atendimento ao cliente é de suma importância para o crescimento de uma organização, pois por meio de um bom atendimento é que as empresas valorizam a sua imagem, atraem e retêm clientes.

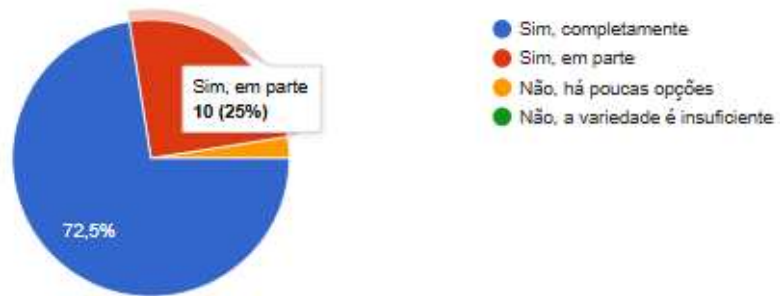
Kotler e Armstrong (2003, p. 475) destacam que, atualmente em meio a disposição de uma grande variedade de escolha de produtos, marcas, preços e fornecedores, atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Por isso, a tamanha importância de fornecer um atendimento de qualidade.

Na figura 7, são sintetizadas as opiniões sobre a qualidade dos produtos fornecidos. Podemos perceber que, em geral, os produtos fornecidos pela cafeteria são de qualidade, cerca de 90%.

Em relação ao cardápio, houve sugestões de melhorias, apesar de 72,5% dos clientes estarem satisfeitos com o cardápio. Alguns clientes sugeriram, desse modo, um cardápio mais diversificado, incluindo opções que atendam a diferentes restrições alimentares, como produtos sem lactose ou sem açúcar.

Figura 7 - Gráfico da qualidade dos produtos e cardápio

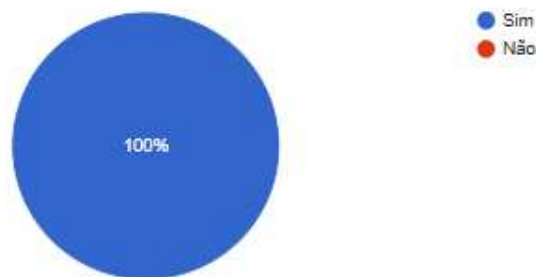




Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

A figura 8, apresenta a satisfação dos clientes quanto ao ambiente oferecido pela cafeteria. Pode-se perceber que o ambiente é agradável para todos os clientes que o frequentam, destacando-se principalmente a decoração e a localização estratégica da cafeteria, que está localizada à beira da praia.

Figura 8 - Gráfico do ambiente oferecido pela cafeteria



Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

A figura 9, diz respeito à localização da cafeteria junto à praia, o que torna o ambiente ainda mais agradável. Podemos sintetizar que a localização estratégica junto à praia é vista como excelente e melhora a experiência do cliente em cerca de 90% dos casos, enquanto aproximadamente 10% dos clientes não são influenciados pela localização próximo à praia.

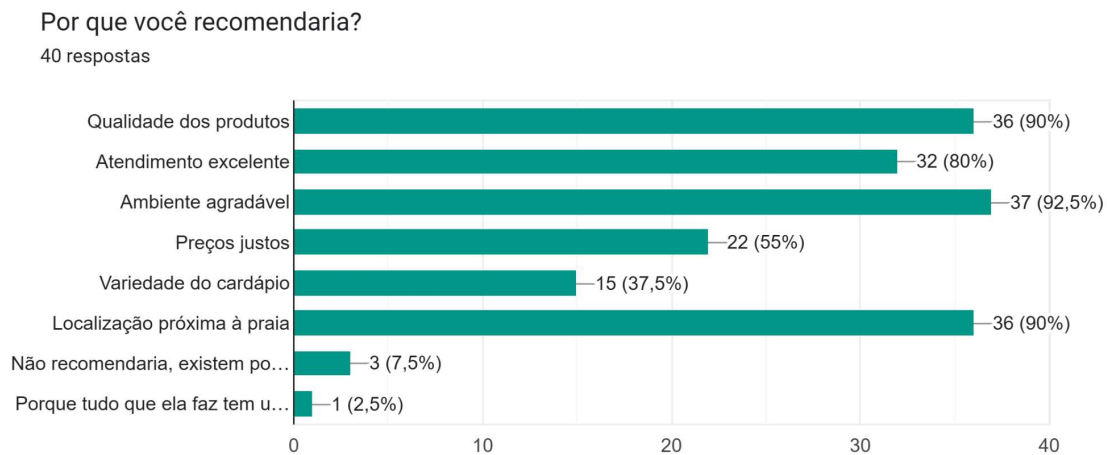
Figura 9 - Gráfico da localização da cafeteria



Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

Os clientes foram questionados também se recomendam ou não a cafeteria e por qual motivo fariam a recomendação. Na figura 10, podemos perceber que a qualidade dos produtos (90%), o ambiente agradável (92,5%) e a localização estratégica (90%) têm sido os principais pontos destacados pelos clientes. Outros pontos, tais como, preços justos (55%), variedade de cardápio (37,5%) também receberam destaque, mas em menor quantidade.

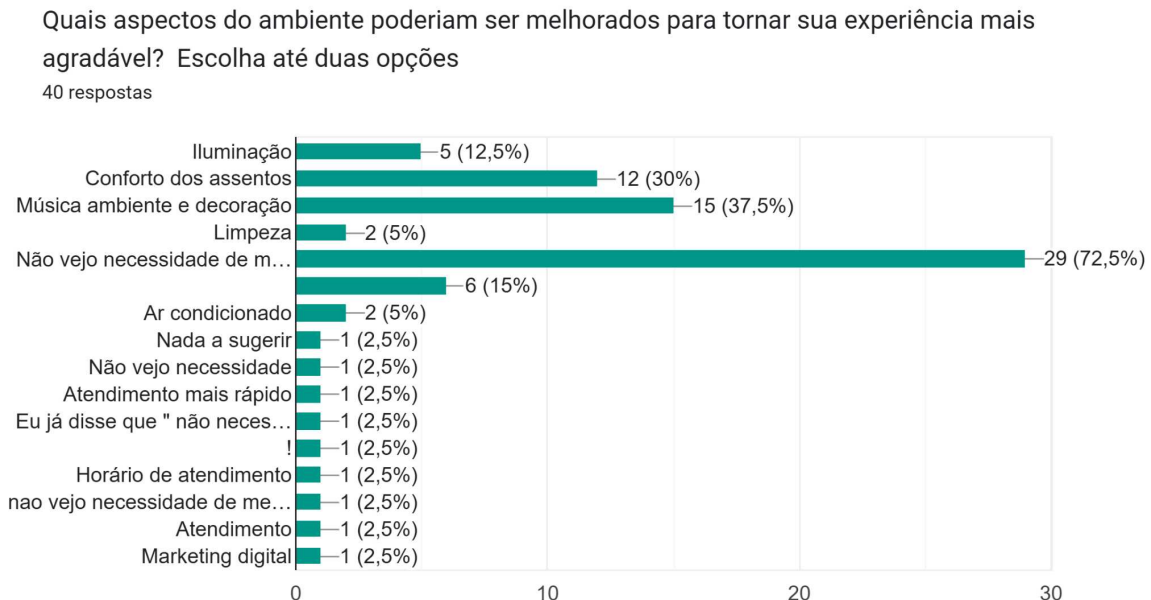
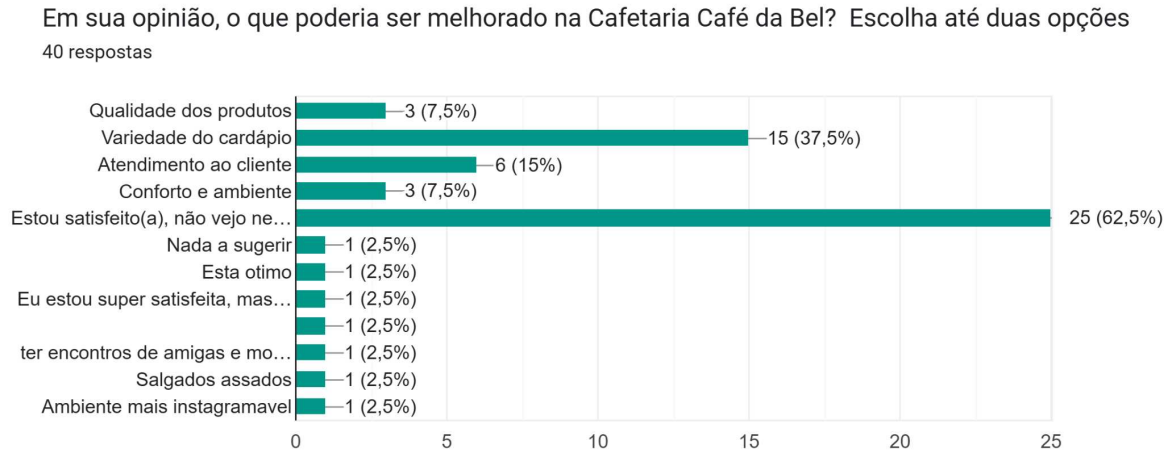
Figura 10 - Gráfico da recomendação da cafeteria



Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

Na pesquisa aplicada questionou-se também sobre quais os principais pontos que merecem ou que podem ser melhorados na cafeteria. De acordo com os resultados, a figura 11 apresenta que cerca de 62,5% dos clientes estão satisfeitos com os serviços e produtos fornecidos, porém à alguns pontos destacados que necessitam de melhorias, tais como, a variedade do cardápio (37,5%), o atendimento ao cliente (15%), a qualidade dos produtos (7,5%) e a música ambiente e decoração (72,5%).

Figura 11 - Gráfico de melhorias para a cafeteria



Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

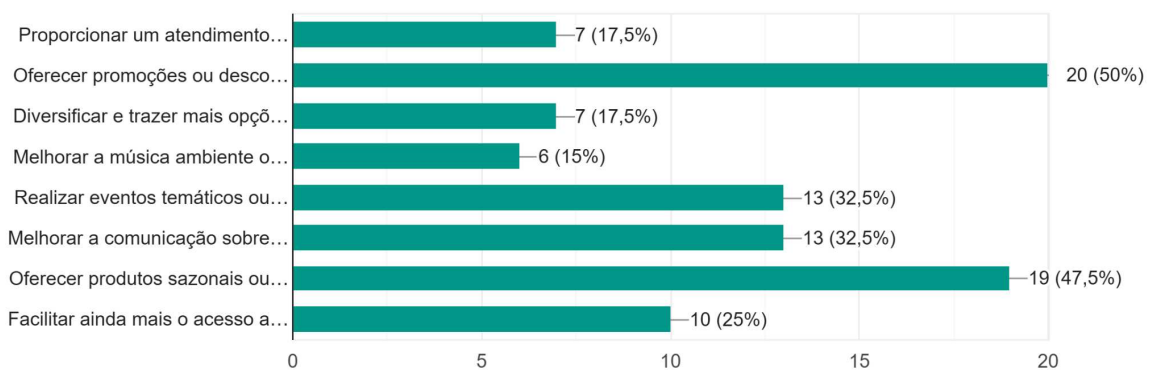
Por fim, a figura 12, apresenta algumas indicações de melhoria para experiências futuras propostas pelos clientes, tais como, oferecer descontos ou promoções (50%), oferecer produtos sazonais (47,5%). Outras sugestões de melhoria apontadas merecem destaque:

- Reforço no atendimento nos horários de pico: para reduzir o tempo de espera, considerar contratar funcionários adicionais ou otimizar processos durante os horários de maior movimento;
- Ampliação do cardápio: incluir alternativas para atender clientes com restrições alimentares ou que busquem opções mais saudáveis, como bebidas e alimentos sem lactose ou com opções de açúcar reduzido;

- Aprimoramento do conforto: investir em melhorias de climatização e controle de ruído para oferecer um ambiente ainda mais confortável em todos os períodos;
- Melhorias na sinalização: facilitar o acesso visual ao cardápio e à organização interna para tornar a escolha mais prática e rápida.

Figura 12 - Gráfico de sugestões para melhorar a experiência do cliente

O que podemos fazer para tornar suas próximas visitas à Cafeteria Café da Bel ainda mais especiais? Escolha duas que você considera mais importante
40 respostas



Fonte: Autoras, 2024.

8 ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

8.1 VALORES

Os valores são fundamentais no planejamento estratégico, pois representam os princípios que orientam o comportamento e as decisões da empresa. Eles ajudam a criar uma cultura organizacional sólida e guiam as interações com clientes, colaboradores e parceiros.

Valores claros e bem definidos estabelecem padrões de conduta que garantem a coerência nas ações da empresa e reforçam sua identidade, além de promoverem confiança e credibilidade no mercado.

Juntamente com a proprietária da cafeteria, foram definidos os seguintes valores para a empresa:

- Qualidade: compromisso em oferecer sempre produtos frescos e de alta qualidade;

- Ética: transparência e integridade em todas as operações;
- Comprometimento: responsável e comprometido com a qualidade e a segurança alimentar;
- Responsabilidade social e ambiental: práticas que respeitam o meio ambiente e contribuição para comunidade local.

8.2 MISSÃO

A missão é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico, pois define o propósito fundamental da empresa, direcionando suas ações e decisões. Ela estabelece a razão de ser do Café da Bel e comunica aos colaboradores e clientes o que a empresa busca oferecer ao mercado. Nesse contexto, foi definido juntamente com a proprietária da cafeteria que a missão da empresa é:

“Servir produtos saudáveis e de qualidade, proporcionando aos clientes uma experiência agradável e acolhedora em cada visita no Café da Bel.”

8.3 VISÃO

A visão é um elemento essencial do planejamento estratégico, pois ela serve como guia, inspirando a equipe e moldando as decisões estratégicas para que a organização possa crescer e se destacar no mercado. No caso da cafeteria, a visão que foi definida é:

“Ser reconhecida por oferecer produtos de qualidade e proporcionar experiências memoráveis que combinam o sabor do café com a tranquilidade do mar”.

8.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

De modo geral, os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como o número de áreas que devem apresentar resultados no mínimo satisfatórios para garantir o seu sucesso do desempenho competitivo organizacional. Desse modo,

essas áreas devem estar sob constante atenção da gerência, garantindo o resultado final bem-sucedido.

Para a cafeteria em questão, podemos elencar os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Oferecer um ambiente convidativo para os clientes;
- Oferecer alimentos de qualidade;
- Investir na reputação da marca, transmitindo qualidade nos serviços prestados;
- Reduzir o consumo de água e energia;
- Mostrar iniciativas sustentáveis aos clientes;
- Oferecer um atendimento diferenciado pensando no bem estar do cliente.

8.5 ANÁLISE AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno no planejamento estratégico, diz respeito a parte interna da organização. Nela temos elementos chaves que devem estar presentes para o bom desempenho da organização. Estes elementos são: os recursos humanos, organizacionais, físicos, recursos organizacionais, imagem e marca e a capacidade de inovação.

Tabela 1 - Análise do ambiente interno

Diagnóstico Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Qualidade dos produtos	Divulgação limitada
Ambiente aconchegante	Falta de tecnologia no atendimento
Localização ótima e estratégica	Sinalização e organização visual
Relação e experiência ao cliente	Variedade limitada no cardápio
Preço justo	Climatização do ambiente
	Tempo de espera dos clientes em horário de pico
	Dependência financeira do restaurante

Fonte: dados da pesquisa elaborados pelas autoras, 2024.

Com base na tabela acima percebemos quando analisamos o ambiente interno da cafeteria, que esta possui como pontos fortes / pontos fracos.

Como pontos fortes do ambiente interno da cafeteria podemos destacar:

- A qualidade dos produtos disponibilizados aos seus clientes que são deliciosos, principalmente os seus cafés, elogiados pelo sabor e frescor. Outro aspecto bastante elogiado foi a apresentação dos produtos aos clientes;
- Ambiente aconchegante e ideal para relaxar, com uma decoração agradável e adequada ao ambiente no qual o cliente pode desfrutar de um agradável café com os amigos ou a família;
- Localização estratégica, próximo à praia, deixando o ambiente ainda mais atrativo;
- Relação e experiência com o cliente, equipe de atendimento simpática, prestativa e rápida, fator que proporciona uma experiência positiva para os clientes;
- Preço justo com opções variadas no cardápio.

Em relação aos pontos fracos do ambiente interno podemos destacar:

- Divulgação limitada: falta de divulgação do espaço com placas de sinalização e também em plataformas digitais;
- Falta de tecnologia no atendimento, um fator bastante ruim para o estabelecimento, uma vez que a tecnologia está cada vez mais presente no dia a dia do brasileiro;
- Sinalização e organização visual: há a falta de placas indicativas e sinalizadoras no local, um fator que atrapalha a independência do cliente para desfrutar tranquilamente o local;
- Climatização do ambiente: atualmente não é um ambiente climatizado, fato que acaba atrapalhando o bem estar do cliente, principalmente por tratar-se de um estabelecimento à beira da praia;
- Tempo de espera dos clientes em horário de pico: acaba sendo uma experiência não muito agradável aos clientes, uma solução seria o treinamento de equipe ou até mesmo a contratação de mais funcionários;
- Dependência financeira do restaurante.

Em suma, em relação ao ambiente interno, identificou-se que, em geral, os clientes possuem grande satisfação ao frequentarem o Café da Bel, mas este possui alguns fatores internos que precisam ser melhorados para garantir uma maior satisfação ao cliente e conseqüentemente o crescimento do negócio.

8.6 ANÁLISE AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo no planejamento estratégico consiste em avaliar fatores fora da organização que podem impactar seu desempenho e sucesso. Esses fatores incluem oportunidades e ameaças que estão além do controle direto da empresa, mas que influenciam sua capacidade de competir no mercado.

As oportunidades identificadas no contexto analisado são:

- Expansão do cardápio, com inclusão de mais variedades nos pratos oferecidos para pessoas com intolerância a lactose e glúten, por exemplo;
- Investimento em *marketing* digital, visto que é uma estratégia fundamental para o crescimento e o sucesso de uma empresa. O *marketing* digital permite promover os produtos e serviços em diversas plataformas digitais, como redes sociais e email *marketing*;
- Melhoria na mobilidade urbana, fator que não depende exclusivamente do estabelecimento, mas é uma oportunidade que aumentaria a quantidade de clientes que frequentam o local;
- Projeto de engordamento da praia: projeto que tem o objetivo de recuperar a faixa de areia da praia e conter erosão marinha. Acredita-se que este projeto traria mais clientes, uma vez que chamaria mais pessoas para visitar a praia;
- Parcerias locais e eventos.

As ameaças incluem fatores naturais e econômicos que podem impactar o negócio. Um dos principais riscos são as marés fortes e ventos intensos, que podem afetar a estrutura, apesar de ser robusta e bem projetada. Com as mudanças climáticas em curso, há um risco crescente de eventos climáticos extremos que podem, de alguma forma, comprometer a segurança ou a integridade da edificação, devido à sua proximidade com a praia.

Outro desafio é o aumento da concorrência. O bairro está em constante crescimento, e é provável que surjam novos concorrentes diretos, o que pode intensificar a disputa por clientes e afetar a participação de mercado.

O aumento do custo das matérias-primas representa uma ameaça significativa ao negócio, já que eleva os custos operacionais e pode reduzir as margens de lucro, especialmente se o repasse desses custos ao consumidor não for viável.

A dependência sazonal do turismo é outro fenômeno que é visto como uma ameaça para o ambiente, visto que é um fenômeno em que a circulação de turistas e prestação de serviços se concentram em uma época do ano.

Por fim, as mudanças fiscais e o aumento do aluguel também são fatores de ameaça para o estabelecimento.

Tabela 2 - Análise do ambiente externo

Diagnóstico Externo	
Oportunidades	Ameaças
Expansão do cardápio	Concorrência com outros estabelecimentos
Investimento em <i>marketing</i> digital	Dependência sazonal do turismo
Franquias e expansão	Crescimento das exigências do mercado
Melhoria da mobilidade urbana	Alterações climáticas
Projeto engordamento da praia	Aumento no valor das matérias-primas
Parcerias locais e eventos	Mudanças fiscais e aumento do aluguel

Fonte: dados da pesquisa elaborado pelas autoras, 2024.

8.7 ELABORAÇÃO DA MATRIZ SWOT

A elaboração da matriz *SWOT* é uma etapa fundamental no planejamento estratégico do Café da Bel, pois permite identificar e organizar os fatores internos e externos que influenciam o desempenho e as oportunidades de crescimento do negócio. A análise é dividida em quatro componentes principais: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Forças são as qualidades internas que destacam o Café da Bel e contribuem

para seu sucesso. Entre as principais forças estão a alta qualidade dos produtos, um ambiente aconchegante que atrai clientes, localização estratégica que favorece o movimento, uma boa relação com os clientes e um preço justo. Esses fatores fortalecem a imagem do café, promovem a fidelização e tornam a experiência agradável para os clientes.

Por outro lado, as fraquezas representam as limitações internas que precisam ser melhoradas para alcançar melhores resultados. A divulgação limitada reduz o alcance e a popularidade do Café da Bel, enquanto a falta de tecnologia no atendimento e a organização visual podem prejudicar a experiência do cliente. Outras fraquezas incluem a variedade limitada do cardápio, problemas de climatização e o tempo de espera em horários de pico, além da dependência financeira do restaurante, que torna o negócio mais vulnerável a oscilações.

No ambiente externo, temos as oportunidades, que são fatores favoráveis que o Café da Bel pode explorar para crescer. As principais oportunidades incluem a possibilidade de expandir o cardápio, investimento em *marketing* digital para aumentar a visibilidade, e a opção de franquias e expansão para novos locais. Melhorias na mobilidade urbana e o projeto de engordamento da praia, bem como parcerias locais e eventos, também oferecem um cenário positivo que pode ser aproveitado para atrair mais clientes.

As ameaças, por sua vez, representam desafios externos que podem impactar negativamente o Café da Bel. Entre as ameaças estão a concorrência de outros estabelecimentos semelhantes, a dependência sazonal do turismo, o aumento das exigências do mercado, alterações climáticas e o aumento do custo das matérias-primas. Além disso, mudanças fiscais e o aumento do aluguel podem trazer dificuldades financeiras para o negócio.

No quadro 1, observa-se a matriz *SWOT* realizada a partir das análises interna e externa do Café da Bel.

Quadro 1 - Matriz SWOT do Café da Bel

AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	1. Qualidade dos produtos 2. Ambiente aconchegante 3. Localização estratégica 4. Relação e experiência do cliente 5. Preço justo	6. Divulgação limitada 7. Falta de tecnologia no atendimento 8. Sinalização e organização visual 9. Variedade limitada no Cardápio 10. Climatização do ambiente 11. Tempo de espera em horários de pico 12. Dependência financeira do restaurante
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	13. Expansão do cardápio 14. Investimento em Marketing Digital 15. Franquias e expansão 16. Melhoria da mobilidade urbana 17. Projeto engordamento da praia 18. Parcerias locais e eventos	19. Concorrência com outros estabelecimentos 20. Dependência Sazonal do Turismo 21. Crescimento das exigências do mercado 22. Alterações climáticas 23. Aumento no valor da matéria prima 24. Mudanças fiscais e aumento do aluguel

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Com a elaboração da matriz *SWOT*, o Café da Bel tem uma visão ampla das áreas que precisam de atenção e das oportunidades que podem ser aproveitadas para o desenvolvimento do negócio. Assim, é possível criar estratégias que maximizem as forças e oportunidades, ao mesmo tempo em que buscam minimizar as fraquezas e mitigar as ameaças, favorecendo o crescimento sustentável da cafeteria.

8.7.1 Análise da matriz SWOT

A análise da matriz *SWOT* do Café da Bel nos ajuda a entender como seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças se relacionam. Essa análise é

fundamental para avaliar se a empresa está preparada para alcançar o sucesso ou se precisa de ajustes em sua estratégia. Para isso, verificamos como cada ponto forte da cafeteria contribui para superar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades do mercado e minimizar possíveis ameaças. Segue a listagem das ligações dos pontos fortes com os pontos fracos, oportunidades e ameaças:

Pontos fortes e fracos

1. Ponto forte 1 (qualidade dos produtos):

- Ajuda a acabar com o ponto fraco 6 (divulgação limitada)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 7 (falta de tecnologia no atendimento)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 8 (sinalização e organização visual)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 9 (variedade limitada no cardápio)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 10 (climatização do ambiente)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 11 (tempo de espera em horários de pico)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 12 (dependência financeira do restaurante)? NÃO.

2. Ponto forte 2 (ambiente acolhedor):

- Ajuda a acabar com o ponto fraco 6 (divulgação limitada)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 7 (falta de tecnologia no atendimento)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 8 (sinalização e organização visual)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 9 (variedade limitada no Cardápio)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 10 (climatização do ambiente)? SIM;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 11 (tempo de espera em horários de pico)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 12 (dependência financeira do restaurante)? NÃO.

3. Ponto forte 3 (localização estratégica):

- Ajuda a acabar com o ponto fraco 6 (divulgação limitada)? NÃO;

- Ajuda a acabar com o ponto fraco 7 (falta de tecnologia no atendimento)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 8 (sinalização e organização visual)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 9 (variedade limitada no Cardápio)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 10 (climatização do ambiente)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 11 (tempo de espera em horários de pico)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 12 (dependência financeira do restaurante)? NÃO.

4. Ponto forte 4 (relação e experiência do cliente):

- Ajuda a acabar com o ponto fraco 6 (divulgação limitada)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 7 (falta de tecnologia no atendimento)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 8 (sinalização e organização visual)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 9 (variedade limitada no Cardápio)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 10 (climatização do ambiente)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 11 (tempo de espera em horários de pico)? SIM;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 12 (dependência financeira do restaurante)? NÃO.

5. Ponto forte 5 (preço justo):

- Ajuda a acabar com o ponto fraco 6 (divulgação limitada)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 7 (falta de tecnologia no atendimento)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 8 (sinalização e organização visual)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 9 (variedade limitada no Cardápio)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 10 (climatização do ambiente)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 11 (tempo de espera em horários de pico)? NÃO;
- Ajuda a acabar com o ponto fraco 12 (dependência financeira do restaurante)? NÃO.

Pontos fortes e oportunidades

1. Ponto forte 1 (qualidade dos produtos):

- Ajuda a aproveitar a oportunidade 13 (expansão do cardápio)? SIM;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 14 (investimento em *marketing* digital)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 15 (franquias e expansão)? SIM;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 16 (melhoria da mobilidade urbana)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 17 (projeto engordamento da praia)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 18 (parcerias locais e eventos)? SIM.

2. Ponto forte 2 (ambiente acolhedor):

- Ajuda a aproveitar a oportunidade 13 (expansão do cardápio)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 14 (investimento em *marketing* digital)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 15 (franquias e expansão)? SIM;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 16 (melhoria da mobilidade urbana)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 17 (projeto engordamento da praia)? SIM;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 18 (parcerias locais e eventos)? SIM.

3. Ponto forte 3 (localização estratégica):

- Ajuda a aproveitar a oportunidade 13 (expansão do cardápio)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 14 (investimento em *marketing* digital)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 15 (franquias e expansão)? SIM;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 16 (melhoria da mobilidade urbana)? SIM;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 17 (projeto engordamento da praia)? SIM;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 18 (parcerias locais e eventos)? SIM.

4. Ponto forte 4 (relação e experiência do cliente):

- Ajuda a aproveitar a oportunidade 13 (expansão do cardápio)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 14 (investimento em *marketing* digital)? SIM;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 15 (franquias e expansão)? SIM;

- Ajuda a aproveitar a oportunidade 16 (melhoria da mobilidade urbana)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 17 (projeto engordamento da praia)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 18 (parcerias locais e eventos)? SIM.

5. Ponto forte 5 (preço justo):

- Ajuda a aproveitar a oportunidade 13 (expansão do cardápio)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 14 (investimento em *marketing* digital)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 15 (franquias e expansão)? SIM;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 16 (melhoria da mobilidade urbana)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 17 (projeto engordamento da praia)? NÃO;
- Ajuda a aproveitar a oportunidade 18 (parcerias locais e eventos)? SIM.

Pontos fortes e ameaças

1. Ponto forte 1 (qualidade dos produtos):

- Ajuda a minimizar a ameaça 19 (concorrência com outros estabelecimentos)? SIM;
- Ajuda a minimizar a ameaça 20 (dependência sazonal do turismo)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 21 (crescimento das exigências do mercado)? SIM;
- Ajuda a minimizar a ameaça 22 (alterações climáticas)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 23 (aumento no valor da matéria prima)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 24 (mudanças fiscais e aumento do aluguel)? NÃO.

2. Ponto forte 2 (ambiente aconchegante):

- Ajuda a minimizar a ameaça 19 (concorrência com outros estabelecimentos)? SIM;
- Ajuda a minimizar a ameaça 20 (dependência sazonal do turismo)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 21 (crescimento das exigências do mercado)? SIM;
- Ajuda a minimizar a ameaça 22 (alterações climáticas)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 23 (aumento no valor da matéria prima)? NÃO;

- Ajuda a minimizar a ameaça 24 (mudanças fiscais e aumento do aluguel)? NÃO.

3. Ponto forte 3 (localização estratégica):

- Ajuda a minimizar a ameaça 19 (concorrência com outros estabelecimentos)? SIM;
- Ajuda a minimizar a ameaça 20 (dependência sazonal do turismo)? SIM;
- Ajuda a minimizar a ameaça 21 (crescimento das exigências do mercado)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 22 (alterações climáticas)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 23 (aumento no valor da matéria prima)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 24 (mudanças fiscais e aumento do aluguel)? NÃO.

4. Ponto forte 4 (relação e experiência do cliente):

- Ajuda a minimizar a ameaça 19 (concorrência com outros estabelecimentos)? SIM;
- Ajuda a minimizar a ameaça 20 (dependência sazonal do turismo)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 21 (crescimento das exigências do mercado)? SIM;
- Ajuda a minimizar a ameaça 22 (alterações climáticas)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 23 (aumento no valor da matéria prima)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 24 (mudanças fiscais e aumento do aluguel)? NÃO.

5. Ponto forte 5 (preço justo):

- Ajuda a minimizar a ameaça 19 (concorrência com outros estabelecimentos)? SIM;
- Ajuda a minimizar a ameaça 20 (dependência sazonal do turismo)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 21 (crescimento das exigências do mercado)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 22 (alterações climáticas)? NÃO;
- Ajuda a minimizar a ameaça 23 (aumento no valor da matéria prima)? NÃO;

- Ajuda a minimizar a ameaça 24 (mudanças fiscais e aumento do aluguel)?
NÃO.

Cada uma das combinações foi revisada com uma perguntas objetivas, com respostas de “SIM” ou “NÃO”, para identificar o impacto dos pontos fortes sobre os desafios e oportunidades da empresa. No final, calculamos a quantidade de respostas positivas “SIM” para entender se a cafeteria atinge um nível de sucesso. O resultado foi de 24 para respostas “SIM” e 71 para “NÃO”. A porcentagem de "SIM" é de aproximadamente 25,26%, o que está bem abaixo do limite de 80%. Portanto, a empresa Café da Bel não atingiu o critério para ser considerada uma empresa modelo de sucesso.

Vale ressaltar que, quando uma empresa possui um score muito abaixo de 80%, está passando por um momento de dificuldades ou ainda vai passar, sendo necessário uma mudança rápida e significativa na organização. Uma vez sabendo que a cafeteria não atingiu o critério para ser considerada modelo de sucesso, no qual seu valor foi muito abaixo do esperado, essa mudança precisa acontecer de imediato, para que a mesma continue ativa no mercado e se torne uma referência no mercado de *food service*. A elaboração do plano estratégico e as estratégias propostas e a sua aplicação de maneira eficiente e em constante avaliação, é visto como uma saída para aumentar seu limite e fortalecer a cafeteria para que a mesma se destaque no mercado de *food service*.

8.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

O Café da Bel estabeleceu objetivos estratégicos que visam aprimorar a experiência do cliente, aumentar o fluxo de visitantes e otimizar o ambiente da cafeteria, alinhando-se ao planejamento estratégico descrito na literatura como um processo essencial para alcançar a competitividade e garantir que as metas organizacionais sejam cumpridas de maneira eficaz.

O primeiro objetivo é melhorar o atendimento durante os horários de pico. A estratégia foca em reduzir o tempo de espera e, assim, aumentar a satisfação do cliente, especialmente em horários de maior movimento, como finais de semana e feriados. Isso é fundamental para manter uma boa imagem do negócio e assegurar

que a clientela esteja satisfeita com o serviço oferecido. Como ação estratégica, será realizada a contratação de funcionários temporários para reforçar a equipe nesses momentos, além da implementação de um sistema de pedidos digital para maior agilidade e precisão no atendimento.

O próximo objetivo é a expansão do cardápio com opções saudáveis, que atende a uma demanda crescente por alternativas como produtos sem açúcar e sem lactose. Esse objetivo busca atrair consumidores que possuem restrições alimentares ou que valorizam escolhas mais saudáveis. As novas opções serão lançadas trimestralmente, e um questionário de satisfação acompanhará cada lançamento para entender a recepção dos clientes e possibilitar ajustes no cardápio conforme o *feedback* recebido.

Em tempos de alta conectividade, a presença digital se torna indispensável, e o Café da Bel tem como terceiro objetivo fortalecer sua presença digital. A estratégia de *marketing* digital consiste na criação de conteúdo regular nas redes sociais, como *Instagram*, *Facebook*, *TikTok* e *Google*, destacando o ambiente da cafeteria, seus produtos, eventos e as novas opções do cardápio. Parcerias com influenciadores locais estão previstas para ampliar a visibilidade da marca e atrair novos clientes.

Outro aspecto relevante para o Café da Bel é o conforto do ambiente, sendo o quarto objetivo aprimorar a climatização e reduzir o nível de ruído. Como a experiência do cliente é impactada pelo ambiente, especialmente em horários de alta demanda, a cafeteria investirá em equipamentos de climatização e em materiais acústicos, como tapetes e painéis de absorção sonora, para garantir que os clientes possam desfrutar de um ambiente confortável e agradável.

Para incentivar a fidelidade dos clientes, o Café da Bel também estabeleceu o objetivo de implementar um programa de fidelidade. Nesse sistema, os clientes acumularão pontos a cada compra, que poderão ser trocados por descontos ou produtos gratuitos, o que não apenas aumenta a frequência de visitas, mas fortalece o relacionamento entre a cafeteria e seus frequentadores.

Finalmente, o Café da Bel buscará manter o fluxo de clientes nos meses de baixa temporada por meio de campanhas promocionais sazonais. Durante esses períodos, a cafeteria lançará combos promocionais e oferecerá sorteios e brindes para atrair mais clientes, visando reduzir a sazonalidade e garantir um fluxo mais estável de clientes ao longo do ano.

No quadro 2, observa-se a elaboração das questões e ações estratégicas para a cafeteria Café da Bel:

Quadro 2 - Questões e ações estratégicas para o Café da Bel

QUESTÕES ESTRATÉGICAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
1) Como reduzir o tempo de espera e otimizar o atendimento em horários de pico para melhorar a experiência do cliente?	<p>> Contratar funcionários extras para reforçar o atendimento em horários de alta demanda.</p> <p>> Automatizar o sistema de pedidos com tablets ou um sistema de atendimento digital para agilizar o processo e reduzir erros.</p>
2) De que forma o Café da Bel pode diversificar o cardápio para atender às restrições e preferências alimentares dos clientes?	<p>> Introduzir mais opções de produtos sem lactose, sem açúcar e mais opções saudáveis que atendam a demandas específicas do público.</p> <p>> Testar e avaliar novos itens de acordo com a aceitação dos clientes, utilizando pesquisas e feedback direto para ajustar o cardápio conforme necessário.</p>
3) Como aumentar a visibilidade da cafeteria nas mídias sociais e atrair novos clientes além do boca a boca?	<p>> Criar e manter uma presença ativa nas redes sociais (Instagram, Facebook, Tiktok) com conteúdo que destaque os diferenciais do Café da Bel.</p> <p>> Pensar na contratação por fora de um profissional da área de marketing para cuidar das redes sociais.</p> <p>> Promover eventos temáticos e degustações, compartilhando fotos e vídeos que incentivem o engajamento e a visita dos clientes.</p>
4) Quais melhorias na infraestrutura (climatização e controle de ruído) podem ser implementadas para aprimorar o conforto em horários de maior movimento?	<p>> Investir em sistemas de climatização que regulem a temperatura do ambiente, especialmente em horários de maior movimento.</p> <p>> Instalar materiais de absorção acústica (como tapetes, cortinas e painéis) para reduzir o nível de ruído e tornar o ambiente mais tranquilo e acolhedor.</p>
5) De que maneira o Café da Bel pode aumentar a fidelização e o retorno de clientes durante períodos de baixa temporada?	<p>> Criar programas de fidelidade oferecendo descontos ou brindes para clientes frequentes, especialmente na baixa temporada.</p> <p>> Realizar eventos exclusivos para clientes fiéis, como cafés da manhã especiais ou encontros com degustação de novos produtos.</p> <p>> Realizar fidelização com um estacionamento local para facilitar a ida dos clientes a cafeteria.</p>
6) Como o Café da Bel pode aumentar a independência financeira e a receita?	<p>> Expandir a oferta de produtos para incluir itens sazonais ou de maior valor agregado, como sobremesas exclusivas ou combos.</p> <p>> Considerar parcerias locais com empresas próximas para ampliar a oferta de produtos.</p> <p>> Lançar promoções exclusivas durante os períodos menos movimentados, incentivando a visitação fora da alta temporada.</p> <p>> Implementar uma campanha de "cliente do mês" com sorteios e descontos, para manter o fluxo de clientes em todas as estações.</p>

Fonte: dados da pesquisa elaborado pelas autoras, 2024.

Esses objetivos e ações estratégicas refletem o compromisso do Café da Bel em se estabelecer como uma referência no segmento de cafeterias, criando um ambiente que combina acolhimento, inovação e eficiência. Ao integrar um planejamento estratégico estruturado, a empresa busca não apenas atender, mas também antecipar as necessidades dos clientes, oferecendo experiências que vão além do produto e criando laços duradouros. Esse posicionamento orientado para o cliente, somado ao foco na melhoria contínua, contribui para que o Café da Bel se destaque em um mercado dinâmico e competitivo, capaz de adaptar-se às mudanças e aproveitar novas oportunidades de crescimento.

8.9 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

O plano de ação para o Café da Bel, permite o acompanhamento e a orientação de uma série de atividades que deverão ser implementadas. Para a construção do plano de ação a ser seguido pela organização, será utilizado o método *5W2H*, uma ferramenta de simples entendimento e aplicação.

O plano de ação proposto, apresentado no quadro 3, contempla todos os objetivos e metas da cafeteria e foi realizado com o apoio da gestora da organização.

A primeira ação está relacionada com a meta de melhorar o atendimento em horários de pico, no qual será otimizado o atendimento nesses horários a fim de reduzir o tempo de espera, melhorando assim a experiência dos clientes. Para atingir esta meta proposta, será necessário a contratação de funcionários temporários ou até mesmo *freelancers* para fazer o reforço da equipe em horários de pico.

A próxima meta está relacionada com a expansão do cardápio com opções saudáveis. A solução para tal, seria adicionar opções sem açúcar, sem lactose, além de alimentos saudáveis no cardápio do café. Isso atenderia as demandas de mais clientes, contemplando mais opções no cardápio para gostos variados.

O fortalecimento e a presença digital é também uma meta estabelecida para o café. Nesse caso seria necessário ampliar a visibilidade do Café da Bel em redes sociais para atrair mais clientes. Nelas seriam publicadas semanalmente opções de cardápio, promoções e campanhas para os próximos meses.

O aprimoramento do espaço também é um objetivo para melhorar o ambiente. Para aumentar o conforto e o bem estar da cafeteria é necessário reduzir os ruídos e oferecer um ambiente climatizado, visto que é um ponto que tem recebido críticas na pesquisa realizada com os clientes do estabelecimento. Para tal, será necessário a aquisição de aparelhos de climatização adequados e a instalação de materiais que diminuam os ruídos externos, tais como isolamentos acústicos.

Outra meta estabelecida é a criação de um programa de fidelização, a fim de trazer de volta clientes. Para tal, será necessário a criação de um sistema de pontuação, no qual conforme o cliente vai utilizando os serviços da cafeteria vai acumulando pontos que depois de um período podem ser trocados por algum prato disponível no programa de pontuação definido pela cafeteria.

Por fim, a última meta a ser atingida é a promoção sazonal para a baixa temporada, na qual será necessário promover promoções para atrair os clientes para o estabelecimento em baixa temporada, a fim de aumentar o fluxo de movimentos nesses meses.

Quadro 3 - Ferramenta 5W2H no plano de ação para o Café da Bel

Ações Estratégicas	What (O que?)	Why (Por que?)	Where (onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (como?)	How Much (Quanto custa?)
Melhorar o Atendimento em Horários de Pico	Otimizar o atendimento em horários de pico para reduzir o tempo de espera e melhorar a experiência dos clientes.	Para atender rapidamente durante os horários de maior movimento e evitar reclamações relacionadas ao tempo de espera.	No atendimento interno da cafeteria.	Durante o horário de maior fluxo (finais de semana e feriados, principalmente pela manhã e à tarde).	Proprietária e equipe de atendimento.	Contratar funcionários temporários ou freelancers para reforçar a equipe e implementar um sistema de pedidos digital para agilizar os pedidos e reduzir erros.	Contratação aprox. de freelancers e de investimento no sistema de pedidos: R\$ 1.500,00 mensais para freelancers e R\$ 3.000,00 até R\$ 5.000,00 para o sistema digital (investimento inicial).
Expansão do Cardápio com Opções Saudáveis	Adicionar opções sem açúcar e sem lactose, além de alimentos saudáveis ao cardápio.	Atender a demandas dos clientes por alternativas que contemplem restrições alimentares e preferências saudáveis.	No cardápio geral da cafeteria.	Lançamento das novas opções a cada trimestre, após período de testes.	Proprietária, fornecedores e chef responsável pela preparação.	Incluir mais opções diferenciadas ao cardápio ao decorrer elaborar questionário de avaliação dos clientes para saber se estão gostando das novas opções	Custo inicial aproximado de novas opções ao cardápio de R\$ 500,00 até 2.000,00
Fortalecer a Presença Digital	Ampliar a visibilidade do Café da Bel nas redes sociais para atrair novos clientes.	Para expandir o alcance do café e aumentar o fluxo de clientes além do boca a boca.	Instagram, Facebook, Tiktok e Google	Publicações semanais, com calendário de campanhas para os próximos seis meses.	Proprietária, gerente de marketing ou equipe de comunicação.	Criar conteúdo sobre o ambiente, os produtos, eventos e as novas opções saudáveis do cardápio. Realizar parcerias com influenciadores locais para maior	Custo mensal aproximado de publicidade e parcerias: R\$ até R\$1.000,00
Aprimorar Conforto do Espaço (Climatização e Ruído)	Melhorar a climatização e controlar o nível de ruído do espaço.	Para aumentar o conforto dos clientes e oferecer uma experiência agradável mesmo em horários de alta demanda.	No ambiente interno da cafeteria.	Instalação durante a baixa temporada para evitar impacto nas operações.	Fornecedores de equipamentos de climatização e equipe de manutenção.	Adquirir aparelhos de climatização adequados e instalar materiais acústicos como tapetes e painéis de absorção sonora.	Custo de investimento inicial aproximado : R\$ 4.000,00 para climatização e R\$ 2.000,00 para materiais acústicos.
Programa de Fidelização para Aumentar Retorno de Clientes	Implementar um programa de fidelidade com recompensas para clientes frequentes.	Incentivar o retorno de clientes, especialmente em períodos de baixa temporada.	No atendimento da cafeteria, com suporte digital para registro dos pontos.	Lançamento no próximo mês, com duração contínua.	Proprietária ou equipe de atendimento, com suporte de marketing.	Criar um sistema de pontos onde cada compra acumula pontos que podem ser trocados por descontos ou produtos gratuitos.	Custo mensal estimado para prêmios e suporte ao sistema aprox. R\$ 200,00.
Promoções Sazonais para Período de Baixa Temporada	Lançar promoções e combos exclusivos durante os períodos de baixa temporada.	Aumentar o fluxo de clientes nos meses de menor movimento.	Na cafeteria e nas redes sociais.	Durante os meses de menor movimento (ex: março, maio, setembro).	Proprietária ou equipe de marketing.	Oferecer combos de produtos a preços promocionais e realizar sorteios ou brindes para clientes que frequentarem nesses meses.	Custo mensal estimado das promoções: R\$ 300,00.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Logo, após a conclusão do planejamento estratégico, o próximo passo será colocar em prática as ações estratégia propostas pelo plano estratégico. É importante que, após a implementação do plano estabelecido, seja realizado também o controle das atividades definidas.

Considerando que o plano, será adotado, a fim de garantir que as atividades

ocorram conforme o planejado e que os seus resultados sejam satisfatórios, foram sugeridas a realização de algumas condutas. Primeiramente, a organização de reuniões periódicas com a finalidade de repassar os resultados obtidos em relação às novas práticas estabelecidas, assegurando assim uma comunicação efetiva entre todos os membros e funcionários do café.

Vale ressaltar que, o controle estratégico é essencial para acompanhar o desenvolvimento da organização e assim garantir o sucesso da execução do planejamento estratégico elaborado.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito desenvolver um planejamento estratégico para o Café da Bel, uma pequena empresa localizada em Florianópolis, que, ao longo dos anos, conquistou a preferência dos clientes locais e turistas pela sua combinação única de produtos de qualidade e ambiente acolhedor. A elaboração deste plano estratégico visou proporcionar à cafeteria uma visão mais profunda de seus pontos fortes e fracos, bem como uma melhor compreensão do ambiente competitivo em que atua. Espera-se que, com essa estrutura, o Café da Bel possa aprimorar sua visibilidade e tomar decisões mais fundamentadas, direcionadas ao crescimento sustentável e à consolidação de sua marca.

O planejamento estratégico realizado revelou diversas questões importantes que, até então, não haviam sido tratadas de forma estruturada. A análise dos ambientes interno e externo, juntamente com o uso de ferramentas administrativas consagradas, como a matriz *SWOT* e a ferramenta *5W2H*, permitiram que o negócio identificasse com clareza as oportunidades de melhoria e as ações estratégicas mais adequadas para fortalecer sua presença no mercado. Ao longo deste estudo, evidenciou-se que a cafeteria, apesar de suas vantagens competitivas, enfrenta desafios relacionados à modernização de processos, divulgação da marca e inovação no atendimento ao cliente, fatores essenciais para o sucesso em um mercado cada vez mais dinâmico.

O processo de coleta de dados foi um componente essencial para o desenvolvimento deste planejamento estratégico. Através de observações diretas, análise documental e aplicação de questionários de satisfação, foi possível compreender mais a fundo as carências da cafeteria e os obstáculos enfrentados na gestão diária do negócio. Esses métodos de coleta proporcionaram uma base sólida de informações, auxiliando na identificação de práticas de gestão que podem ser aprimoradas e na elaboração de ações práticas para melhorar o desempenho da empresa. Esse diagnóstico foi essencial para mapear com precisão as reais necessidades da cafeteria e oferecer sugestões que promovam um desenvolvimento alinhado aos seus objetivos.

Outro ponto relevante deste trabalho foi o reconhecimento da importância de um planejamento estratégico para pequenos negócios, como o do Café da Bel, que

atua em um mercado competitivo e precisa de uma visão clara para se destacar. A estruturação de uma missão, visão e valores alinhados com o propósito da empresa trouxe mais coesão e direção para suas atividades, servindo como norte para que o negócio continue a crescer de forma sustentável. O estudo também evidenciou a necessidade de investimento em *marketing* digital e fortalecimento da marca, pois são elementos-chave para alcançar um público mais amplo e consolidar a cafeteria como uma referência na região.

Em resumo, o planejamento estratégico desenvolvido para o Café da Bel oferece uma base prática e teórica para a implementação de mudanças que visam o crescimento e fortalecimento do negócio no mercado de *food service*. As recomendações feitas têm o potencial de melhorar a eficiência operacional, fortalecer o relacionamento com os clientes e posicionar a cafeteria de forma mais competitiva. Este trabalho, além de contribuir para o desenvolvimento acadêmico, destaca-se como uma ferramenta que poderá ser aplicada na prática, impactando diretamente o futuro do Café da Bel e garantindo que a empresa esteja melhor preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgirem.

Por fim, o Trabalho de Conclusão de Curso revela como o planejamento estratégico é fundamental para empresas de pequeno porte que desejam se consolidar no mercado e expandir de maneira eficiente e sustentável. Com diretrizes estratégicas bem definidas, o Café da Bel poderá alinhar suas ações e construir um caminho sólido para o sucesso, contribuindo para que a empresa prospere e continue a oferecer aos seus clientes uma experiência diferenciada e de qualidade.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE: Curitiba**, v. 3, n. 2, p. 9-16, mai/ago. 2000.

BORN, R. **Desvendando o planejamento estratégico**. 3. ed. Sulina, 2014. ISBN 978- 8520504338.

CEZAR, Júlio. Ética e cultura organizacional: um estudo sobre valores no ambiente de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 411-425, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração. In: INSTITUTO CHIAVENATO. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. Barueri: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=5z2tAAACAAJ>. Acesso em: 14 out. 2024.

FISCHMANN, Adalberto. A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FISCHMANN, Adalberto. A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HESTERLY, William; BARNEY, J. **Strategic management and competitive advantage**. Pearson/Education, 2014.

KHODAVEYSI, Sara, MOBARAKABADI, Houshang, SLAMBOLCHI, Alireza. An overview of Critical success factors. **Advanced Social Humanities and Management**, 2016. p. 22-28.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São

Paulo: Editora Atlas, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, Mateus de Souza. O planejamento estratégico e o seu papel para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 2, 2019/02. ISSN 2178-6925.

LIMA, Welton Roney Neves de; SOUZA, Paulo Augusto Ramalho; ZAMBRA, Elisandra Marisa; SILVA, José Jaconias da. **Fatores Críticos de Sucesso na Gestão Estratégica de Universidades Públicas Brasileiras**. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Florianópolis: 2019. ISSN 978-85-68618-07-3

LUECKE, Richard. **Estratégia**. Série: Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 09-31.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORÉ, Rafael Pereira Ocampo; CALDAS, Fábio José Wojcikiewicz; COSTA, Alexandre Marino; DIAS, Marlise Thaere; BUSS, Maico Oliveira. Fatores críticos de sucesso na gestão de contratos a luz da gestão do conhecimento: um estudo de caso IFSC/Brasil. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 63-73, 2019.

MOURA, D. A.; BOTTER, R. C. Análise da competitividade da indústria marítima Brasileira: associação dos fatores críticos de sucesso com suas dimensões. **Revista Produção**, v. 21, n. 4, p. 594-609, out/dez 2011.

MOURA, Luiz Rodrigo Cunha; CUNHA, Nina Rosa da Silveira; BURGOA, Herbert; MOURA, Luiz Eduardo Leite; PIRES, Ruthe Rebello. Elaboração de um diagnóstico estratégico: o estudo de caso da Brilho e Cia. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 4, n. 3, 2014.

MULLER, Gisela Regina. **Fatores críticos do sucesso de cursos de graduação**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MULLER, José. **O papel da visão na gestão estratégica**. In: ANAIS DO CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: 2003. p. 12-18.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos - metodologia - práticas**. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2023. 384 p. ISBN 9786559774760.

PERECIN, A. **Proposições para o entendimento do problema estratégico/estrutura na pequena e média empresa**. 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

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

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010. v. 1, 160 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes; BEPLER, Monica Kulkamp. **Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013. v. 3.

PINHEIRO, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROCKART, J. F.. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review, v. 57, p. 81-83, 1979.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SAMONETTO, V; CAMPOS, F. C. Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, XXXIII, 2013, Salvador, BA. Anais... Salvador, BA, 2013.

Sebrae. **5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa**. 20 nov. 2023. Disponível em:

<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 10 mai 2024.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F.; MORAES, J. P. M. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista de Administração e Economia da UFG**, Goiânia, v. 3, n. 2, p.17-38, ago. 2007.

SILVEIRA, H. SWOT. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora. UNB, 2001.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

VOITTO. **O que é 5W2H e como ajuda a tirar seus planos do papel**. 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-5w2h>. Acesso em: 10 mai. 2024.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1. ed., 11 reimpresso, São Paulo, Atlas, 2010.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO

1. Qual é sua visão de longo prazo para a cafeteria? Onde você vê o negócio em 5 ou 10 anos?
2. O que você acredita que diferencia a sua cafeteria das demais? Qual é o propósito central do seu negócio?
3. Quem você considera como seu cliente principal? Como você atrai esse público atualmente?
4. Quais são os produtos mais vendidos e por quê? Há algum produto que você gostaria de expandir ou inovar no cardápio?
5. Como você gostaria que a cafeteria fosse percebida pelos clientes? Qual imagem a cafeteria quer projetar?
6. Como você avalia a concorrência na região? O que você acha que sua cafeteria faz melhor ou de forma diferente?
7. Quais estratégias de *marketing* você utiliza atualmente? Existem planos para investir em mídias sociais ou outras formas de divulgação?
8. Você está satisfeita com a infraestrutura atual? Quais melhorias físicas ou operacionais seriam desejadas?
9. Como é a estrutura da equipe? Existe alguma área ou processo que você gostaria de melhorar em termos de eficiência?
10. Quais práticas sustentáveis você adota na cafeteria? Como a cafeteria contribui para a comunidade local?
11. Qual é a sua visão sobre a importância do planejamento estratégico para sua empresa?
12. A empresa já implementou algum tipo de planejamento estratégico no passado? Se sim, qual foi o tipo de planejamento e quais foram os resultados?
13. Você acredita que este é o momento ideal para desenvolver um planejamento estratégico? Por quê?
14. Quais são os principais desafios que você enfrenta atualmente e como um planejamento estratégico poderia ajudá-los a superá-los?
15. Como você define o sucesso para a empresa e quais são os principais indicadores que você usa para medir esse sucesso?

16. Quais recursos (tempo, financeiro, pessoal) estão disponíveis para dedicar ao processo de planejamento estratégico?
17. Há alguma mudança significativa no mercado ou no ambiente competitivo que você acha que pode impactar o planejamento estratégico?
18. Como você pretende envolver a equipe e obter suas contribuições durante o desenvolvimento do planejamento estratégico?
19. Quais são suas expectativas em relação ao processo e ao resultado do planejamento estratégico?

APÊNDICE B - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO CAFÉ DA BEL

1. Como você avalia o atendimento recebido na cafeteria?
 - Excelente
 - Bom
 - Regular
 - Ruim

2. Qual a sua opinião sobre a qualidade dos produtos oferecidos?
 - Excelente
 - Bom
 - Regular
 - Ruim

3. O ambiente da cafeteria é confortável e agradável para você?
 - Sim
 - Não

4. Você se sente à vontade para relaxar e aproveitar o espaço da cafeteria?
 - Sim, sempre
 - Às vezes
 - Não

5. Como você avalia a localização da cafeteria em relação à praia? Isso influencia sua experiência?
 - A localização é excelente e melhora minha experiência
 - A localização é boa, mas não influencia tanto minha experiência
 - A localização é indiferente para mim
 - A localização é ruim e afeta negativamente minha experiência

6. As opções do cardápio atende às suas expectativas?
 - Sim, completamente
 - Sim, em parte

- Não, há poucas opções
 - Não, a variedade é insuficiente
7. Você acredita que a cafeteria poderia oferecer mais opções saudáveis?
- Sim, gostaria de mais opções saudáveis
 - Não, estou satisfeito(a) com as opções atuais
8. Existe algum alimento ou bebida que você gostaria que adicionássemos ao nosso cardápio?
- Sim
 - Não
9. Se sua resposta foi sim, qual alimento ou bebida que você gostaria que adicionássemos ao nosso cardápio?
10. Você recomendaria o Café da Bel para amigos e familiares?
- Sim
 - Não
11. Por que você recomendaria?
- Qualidade dos produtos
 - Atendimento excelente
 - Ambiente agradável
 - Preços justos
 - Variedade do cardápio
 - Localização próxima à praia
 - Não recomendaria, existem pontos para melhorar
12. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no Café da Bel? *Escolha até duas opções*
- Qualidade dos produtos
 - Variedade do cardápio
 - Atendimento ao cliente
 - Conforto e ambiente

- Estou satisfeito(a), não vejo necessidade de melhorias
13. Quais aspectos do ambiente poderiam ser melhorados para tornar sua experiência mais agradável? *Escolha até duas opções*
- Iluminação
 - Conforto dos assentos
 - Música ambiente e decoração
 - Limpeza
 - Não vejo necessidade de melhorias
14. Há algo que você sente falta na sua experiência em nossa cafeteria em relação a outras que frequenta?
15. O que podemos fazer para tornar suas próximas visitas ao Café da Bel ainda mais especiais? *Escolha duas que você considera mais importante*
- Proporcionar um atendimento mais personalizado
 - Oferecer promoções ou descontos especiais
 - Diversificar e trazer mais opções para o cardápio
 - Melhorar a música ambiente ou entretenimento
 - Realizar eventos temáticos ou de degustação
 - Melhorar a comunicação sobre novidades e promoções
 - Oferecer produtos sazonais ou exclusivos em épocas específicas do ano
 - Facilitar ainda mais o acesso a opções veganas ou sem glúten ou sem lactose
16. Por favor, compartilhe qualquer comentário, sugestão, elogio ou crítica que você tenha sobre sua experiência no Café da Bel. Sua opinião é muito importante para nós!