

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM RESTAURANTE

Gislaine Camila Lapasini Leal (UEM)

cammyleal@gmail.com

Daiane Maria De Genaro Chiroli (UEM)

dmgenaro@hotmail.com

Francielle Cristina Fenerich (UEM)

franzocafran@hotmail.com



O segmento fast food vem crescendo e se tornando cada vez mais competitivo através da inserção de multinacionais, que por sua vez conduzem ao surgimento de redes nacionais. Para enfrentar o elevado nível de concorrência, as empresas deste setor buscam como recurso a diferenciação de seus produtos e serviços, tornando-se atrativa à determinado grupo de cliente e obtendo uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa capaz de reunir todas as informações relevantes da empresa e direcioná-la aos seus objetivos. O presente trabalho levanta as características de uma empresa deste segmento e propõe um modelo de planejamento estratégico para restaurante de médio porte.

Palavras-chaves: planejamento estratégico, estratégia competitiva, vantagem competitiva

1. Introdução

Com o surgimento de alimentos industrializados, o aumento da diversidade gastronômica, as mudanças no estilo de vida da população e a globalização, os restaurantes tiveram que se adaptar aos hábitos contemporâneos da sociedade.

A influência desses fatores fez com que surgissem os primeiros restaurantes denominados *fast food*, nos Estados Unidos. Desde então, os conceitos sobre esse segmento e o tipo de alimento apresentado por ele vem seguindo a mudança dos hábitos da população. Apesar de ser atacado em vários países que alegam que este segmento não apresenta uma alimentação saudável, o sistema de alimentação rápida não para de prosperar.

No Brasil destaca-se a atuação de grandes empresas multinacionais do setor, como McDonald's, Subway, Pizza Hut, entre outras. Essas empresas têm aumentado o seu domínio e atualmente possuem milhares de pontos de venda. No entanto, o mercado ainda se encontra fragmentado pelo fato de muitas empresas se instalarem regionalmente e não conseguirem se estabelecer nacionalmente.

O principal fator que leva o mercado *fast food* a crescer no Brasil e no mundo, é o perfil do consumidor contemporâneo. A necessidade da alimentação rápida diante da corrida do cotidiano e a qualidade dos serviços prestados são os fatores que encantam o consumidor. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (2009), o número de restaurantes do setor cresce todo ano cerca de 12% e movimentam mais de 4 bilhões de reais.

A demasiada concorrência no setor de *fast food* e a busca do consumidor por locais diferenciados e com alta qualidade, fazem com que o empreendedor passe a técnicas e ferramentas visando transformar seu estabelecimento em um local atrativo. Porém, nem sempre os dirigentes de um estabelecimento estão aptos a responderem às bruscas e turbulentas mudanças nos negócios. Dessa forma, o presente trabalho reuni informações e utiliza as ferramentas necessárias para a obtenção de vantagem competitiva de um restaurante *fast food* através do planejamento estratégico.

A elaboração do planejamento estratégico é um processo delicado e exige a participação de todos os membros envolvidos na empresa. Durante a formulação do plano, é fundamental a avaliação do ambiente, dos pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças pelas quais o restaurante passará, para se definir um propósito organizacional que direcione a empresa a um melhor desempenho, conferindo a ela uma estratégia sólida que a posicione com firmeza no mercado.

O presente trabalho tem como principal objetivo aplicar os conceitos de administração estratégica na formulação do planejamento estratégico. Este texto encontra-se estruturado em 4 seções, além desta introdução. A metodologia adotada é apresentada na Seção 2. Os conceitos que subsidiaram o desenvolvimento do trabalho são abordados na Seção 3. O estudo de caso é descrito na Seção 4. Por fim, são realizadas as considerações finais.

2. Metodologia

A pesquisa conduzida no desenvolvimento deste trabalho, seguiu os princípios do estudo de caso, que de acordo com Silva e Menezes (2005, p.21), "... envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento". A abordagem se classifica como qualitativa, sendo que quanto ao objetivo a pesquisa se caracterizará como exploratória e quanto sua natureza como aplicada, pois

“objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos envolve verdades e interesses locais” (SILVA; MENEZES, 2005, p.20).

A metodologia adotada compõe-se pelas seguintes etapas:

- Revisão inicial da literatura, que teve como objetivo formar um referencial teórico consistente para a continuidade do estudo;
- Apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário quanto a importância do planejamento estratégico numa pequena empresa.
- Definição da visão geral da empresa identificando sua missão, visão e valores. Estas atividades foram realizadas através de reuniões.
- Diagnóstico estratégico para identificar as ameaças e oportunidades. Nessa etapa os instrumentos de pesquisa utilizados foram observação *in loco* e questionários, os quais foram aplicados a todos os funcionários da empresa.
- Elaboração da estratégia para traçar uma linha de atuação. Essa etapa foi conduzida através de reuniões com o empresário e com base nos dados coletados no diagnóstico.
- Definição dos objetivos, metas e ações que norteiam a estratégia da empresa, culminando na elaboração do plano de ações.
- Apresentação do plano elaborado ao empresário.

3. Planejamento Estratégico

No cenário atual, as mudanças tornaram-se mais complexas e variadas, levando as empresas a dois caminhos: seguir as transformações e acompanhar as tendências ou procurar prever as mudanças e se antecipar a elas. Diante dessas transformações, o planejamento estratégico é necessário para que a empresa saiba olhar para o futuro, prevenindo-se das ameaças, identificando as oportunidades e mantendo-se ativa e atenta as mudanças que o mercado globalizado pode proporcionar (TERENCE, 2002).

Segundo Ansoff(1991), o planejamento estratégico é um processo analítico, que se preocupa com tomada de decisões estratégicas ótimas e se concentra em variáveis empresariais econômicas e tecnológicas. Maximiano (2008) destaca que para efetuar um planejamento de qualidade é importante avaliar diversos componentes, dentre os quais encontra-se: a missão vocação e suas competências; o desempenho da organização; os desafios e oportunidades do ambiente; os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização; e, as competências dos planejadores.

Megginson (1986) destaca, que o planejamento estratégico oferece vantagens competitivas para a empresa, tais como: ajuda os administradores se adaptarem as mudanças do ambiente; auxilia a estabelecer as responsabilidades com maior precisão, capacita os administradores a enxergarem as operações com mais clareza; torna os objetivos mais específicos e conhecidos; e, poupa tempo, esforços e recursos.

Diversos autores como Fischmann (1987), Oliveira (1998), Bethlem (1998), Thompson Jr e Strickland (2000), propõem diferentes processos para elaboração do planejamento estratégico. No entanto, todos esses métodos possuem a mesma finalidade. Geralmente, eles mostram modelos que se encaixam melhor com grandes empresas e precisam ser adaptados para empresas de pequeno porte.

Segundo Terence (2002), nas pequenas empresas existem alguns fatores importantes no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico que devem ser considerados, dentre os quais destacam-se: a ordem de realização das atividades e a existência das etapas de conscientização do empresário, além do envolvimento dos funcionários. As principais dificuldades das pequenas empresas em relação ao planejamento estratégico referem-se a três fatores: as metodologias existentes foram desenvolvidas para empresas de grande porte e podem ser aplicadas em pequenas empresas, porém desconsideram o fato de serem empresas diferentes, com características próprias e que exigem metodologias próprias; o planejamento estratégico não contempla as especificidades das pequenas empresas, principalmente no que se refere ao papel do empresário; e, a competição entre as empresas fica cada vez mais acirrada e para conseguir sobreviver, é necessário a utilização da melhor forma possível de seus recursos e habilidades, superar as ameaças, explorar as oportunidades e estabelecerem os melhores meios para atuarem no mercado.

Diante de tal cenário, Terence (2002) propôs um roteiro prático para elaboração de planejamento estratégico que considera as particularidades contextuais, comportamentais e estruturais das pequenas empresas, o qual é composto por 6 etapas, sendo elas: apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário, visão geral da empresa, diagnóstico estratégico, elaboração da estratégia, definição dos objetivos, metas e ações e apresentação do plano para a organização.

Na primeira etapa, ocorre uma apresentação técnica da ferramenta ao pequeno empresário, evidenciando todas as vantagens e desvantagens que a ferramenta pode trazer ao negócio. A segunda fase objetiva gerar uma identidade para a empresa, sendo dividida em três atividades: (i) estabelecimento da missão; (ii) estabelecimento da visão; e, (iii) estabelecimento dos valores.

A terceira etapa consiste em analisar o ambiente e identificar as ameaças e oportunidades oferecidas por eles através de três atividades: análise externa, que foca na economia, mercado potencial e mercado total do setor; análise interna, que busca a verificação do desempenho dos produtos, a participação no mercado e o desempenho financeiro; e, estabelecimento de fatores críticos de controle. A análise de ambiente é considerada um dos pilares do planejamento estratégico e quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior será a necessidade de uma análise consistente.

A finalidade da análise do ambiente interno é identificar quais são as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes) que a empresa possui em relação aos seus concorrentes. No entanto, Bigaton e Filho (2003) ressaltam que no processo de planejamento estratégico, é importante levantar também os pontos neutros. Esses pontos são aqueles que não conferem vantagem nem desvantagem para a empresa, mas podem vir a apresentar uma deficiência se forem desprezados ou uma qualidade se forem retrabalhados.

Dentro dessa etapa de análise de ambientes, podem ser utilizadas algumas ferramentas para fortalecer a identificação de todos os fatores que influenciam as atividades da empresa. Na caracterização do ambiente, destaca-se a análise de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que tem como objetivo uma reflexão profunda de todos os gestores no intuito de definir, as vantagens internas da empresa em relação aos seus concorrentes, as desvantagens internas em relação aos concorrentes, os aspectos positivos da empresa que possam conferir vantagem competitiva e os aspectos negativos que tem potencial para comprometer a vantagem competitiva. Efetuada a análise de ambiente, inicia-se a seleção dos fatores críticos de sucessos. Para Thompson e Strickland (2000) esse processo consiste numa

compilação de uma lista de fatores em itens verdadeiramente cruciais para o sucesso competitivo em longo prazo.

A quarta etapa reuni todas as informações geradas para traçar uma linha de atuação a ser seguida pela empresa. Esta etapa é composta por duas atividades, sendo que a primeira concentra-se na identificação da estratégia atual. Nela, ocorre o levantamento das principais ações de investimentos e decisões tomadas num determinado período de tempo. E a segunda, é o processo de escolher a estratégia, em que se busca gerar, através de uma análise minuciosa das atividades anteriores, um modelo de estratégia condizente com a realidade da empresa e que proporcione a concretização das metas e dos objetivos e considere as ações dos concorrentes.

Toda empresa possui uma estratégia mesmo que de forma intrínseca. Para identificá-la é necessário reunir informações sobre em que sentido foram orientadas as forças da empresa. De acordo com Terence (2000) esse diagnóstico pretende captar o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que lhes afetam. Para escolher a estratégia futura, é indispensável estabelecer alguns critérios tais como: níveis de investimento e retorno esperados, efeitos sobre a imagem da empresa, benefícios à comunidade, redução da sazonalidade, entre outros. Dentre esses critérios será selecionada a estratégia que melhor direcionará a empresa para atingir seus objetivos.

Na quinta etapa são definidos os objetivos e metas que a empresa pretende atingir na utilização da estratégia adotada para, posteriormente, ser elaborado um plano de ações divulgando o que necessita ser feito para realizar o planejado. A primeira atividade é a definição dos objetivos. De acordo com Maximiano (2008) os objetivos são alvos ou intenções que a organização pretende alcançar em torno dos clientes, mercado, produtos, vantagens competitivas, participação no mercado ou qualquer outro indicador de desempenho. São definidos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental. A próxima atividade é a definição de metas, que trata de definir os períodos de tempo para se atingir as metas e os procedimentos de monitoramento. A última atividade é relacionada à elaboração de um plano que identifique ações, projetos, investimento, etc. tudo que será necessário para atingir os objetivos da empresa.

Por fim, a sexta etapa, consiste na apresentação do plano elaborado para toda a equipe comunicando a estratégia e a importância do envolvimento de todos para o sucesso da empresa.

4. Estudo de Caso

4.1 A Empresa

Localizada na região central de São José dos Pinhais-SP, a empresa atua no ramo alimentício, está a mais de 2 no mercado como restaurante “*food service*”, e sua atividade principal se enquadra no conceito “*fast food*”.

Conta com a colaboração de 19 funcionários, classificada como pequena empresa. O espaço interno comporta 90 pessoas, possui setor operacional capaz de suportar a demanda e estacionamento com capacidade de alocar 12 veículos.

Na empresa não há um departamento específico de marketing, recursos humano. Foi contratada uma consultoria especializada para reunir informações sobre marca, design,

características dos produtos, desenvolvimento de novos produtos e diferenciais competitivos, traçando uma linha de marketing a ser seguida pela empresa.

Não existe nenhum controle específico de qualidade. Utilizam a inspeção visual, eliminando os alimentos que não estão frescos e sem condições de serem servidos. A manutenção dos equipamentos é realizada por empresas terceirizadas. O gerente operacional é responsável pelo controle de estoque e compras

Segundo Crosby (1992), a empresa necessita viver o que prega o seu marketing, que precisa ganhar alma saindo do papel, sendo vivenciado por todos que fazem parte da organização. Para isso é necessário estabelecer a missão da empresa, e em reuniões com os proprietários, consideraram importante na definição de valores a qualidade, a organização, a honestidade, a disciplina e o comprometimento. Definiu-se a partir dos valores a missão da empresa:

“Ser referencia regional servindo produtos frescos e de elevada qualidade com bom atendimento, que busca a satisfação efetiva do cliente através de um relacionamento que envolve confiabilidade e fidelidade.”

É através da missão empresarial que o funcionário conhece, entende e se posiciona para defender os interesses da organização.

4.2 Planejamento Estratégico do Restaurante

Esta seção apresenta o planejamento estratégico elaborado para o restaurante analisado.

4.2.1 Diagnóstico Estratégico

Um diagnóstico estratégico bem elaborado requer elevada atenção em torno dos ambientes interno e externo. Analisando o ambiente interno, a busca concentra-se na empresa e em tudo que ele dispõe para servir o cliente. Dessa forma a intenção é levantar todos os pontos fortes e fracos apresentados pelo restaurante e organizá-los de forma a torná-los mais evidentes. Na análise externa, a atenção aponta para as ameaças e oportunidades que o mercado proporciona para a empresa em questão, objetivando torná-las previsíveis e proveitosas.

Realizou-se a apreciação ambiental utilizando a análise SWOT, como ferramenta para auxiliar a definir os fatores mais importantes para o sucesso da empresa. Estes fatores são apresentados no Quadro 1.

| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
|------------------|---|--|
| FORÇAS | Estratégias de Desenvolvimento Ambiente agradável Ingredientes frescos Produtos de alta qualidade Localização Tecnologia das instalações Mix de produtos | Estratégias de Manutenção Ampliação do horário de funcionamento Publicidade em meios de menores gastos Promover promoções em dias de semana Possibilidade de imigração de mão de obra |
| FRAQUEZAS | Estratégias de Crescimento Baixo reconhecimento da marca Elevados gastos com aluguel Dificuldade na contratação de mão de obra qualificada | Estratégias de Sobrevivência Baixo capital para publicidade Concorrência contra grandes marcas Resistência ao público |

Quadro 1- Análise da matriz SWOT.

Como estratégias de desenvolvimento, foram identificadas:

- Ambiente agradável: o restaurante oferece ambiente decorado com forte influência dos anos 60 e o som ambiente busca fortalecer essa identidade. Na acomodação, a parte interna oferece sofás, ambiente climatizado e ausente de qualquer cheiro de frituras;
- Ingredientes frescos: os pães utilizados no preparo dos alimentos são comprados no dia e os não utilizados são descartados. Os hambúrgueres são preparados no próprio restaurante utilizando sempre carne fresca no preparo. Fornece sucos com frutas da época;
- Produtos de qualidade: os hambúrgueres preparados no restaurante contam com a utilização de cortes nobres de bovinos, o hambúrguer de picanha é um dos produtos com maior volume de vendas. Fazem também hambúrgueres de carne de frango e de lingüiça tipo calabresa;
- Localização: está situado na principal avenida da cidade, onde o fluxo de pessoas é intenso durante todo o dia e principalmente durante a noite em finais de semana. O estabelecimento dispõe de estacionamento para cliente e brinquedos para crianças;
- Tecnologia das instalações: todos os equipamentos são específicos para o preparo dos produtos oferecidos e foram projetados por uma empresa especializada neste setor;
- Mix de produtos: em relação aos concorrentes, a empresa revela um grande mix de produtos. Seu mix varia desde lanches e sanduíches naturais até carnes e porções.

As estratégias de crescimento identificadas pela análise SWOT, foram:

- Baixo reconhecimento da marca: por se tratar de uma empresa jovem, ela ainda busca a identificação do cliente com a marca;
- Elevados gastos de aluguel: ao mesmo tempo em que a localização oferece uma vantagem, ela também oferece uma desvantagem. O movimento de vê ser alto constantemente para suprir as despesas com aluguel;
- Dificuldade na contratação de mão de obra qualificada: alguns dos contratados que passaram por seleção realizada por uma empresa terceirizada não corresponderam, alguns por falta de experiência, outros por desinteresse de aprendizado.

Em relação às estratégias de manutenção, tem-se:

- Ampliação do horário de funcionamento: a empresa atende exclusivamente de terça a domingo no horário noturno, mas devido aos elevados gastos com aluguel, quer-se atender em horários diferenciados.
- Publicidade em meios de menores gastos: a empresa ainda não dispõe de capital para investir em propagandas em meios de comunicação de grande impacto como a televisão. A criação de uma página na internet pode trazer bons resultados. Sugere-se a contratação de uma empresa especializada no desenvolvimento de sites para obter uma página com ferramentas modernas e de fácil acesso. Nos demais meios para a publicidade destacam-se: panfletagens, faixas e painéis eletrônicos;
- Promover promoções em dias de semana: pelo fato do movimento ser reduzido em dias de semana, as promoções poderiam atrair um maior número de clientes;
- Possibilidade de imigração de mão de obra: se continuarem as dificuldades com contratação, existe a possibilidade de buscar o profissional com o perfil desejado fora da cidade, apesar de apresentar maior custo.

E, as estratégias de manutenção mapeadas são:

- Baixo capital para publicidade: os principais concorrentes têm um investimento bastante significativo em campanhas publicitárias. Não é de hoje que suas

propagandas aparecem diariamente no horário nobre das principais emissoras da televisão brasileira. A empresa, no momento, não tem capacidade de concorrer à altura;

- Concorrência contra grandes marcas: são marcas que estão há muito tempo no mercado, já possuem muita credibilidade e estão em constante investimento em seus crescimentos;
- Resistência do público: por apresentar um visual bastante trabalhado, a empresa ainda sofre com certo preconceito do público que acredita ser um restaurante com altos preços. As campanhas publicitárias podem diminuir esse efeito.

4.2.2 Determinação dos fatores críticos de sucesso

Através das reuniões com os empresários foram apontados alguns fatores indispensáveis para o sucesso da empresa nesse segmento. Os principais aspectos levantados foram relacionados ao produto, fator humano e ambiente, conforme ilustra o Quadro 2.

| | |
|--------------|--|
| Produto | Escolha da matéria-prima de maior qualidade e o rigor no qual a preservação dos alimentos é tratada pode ser um diferencial significativo para a empresa, tendo em vista que seus concorrentes não desfrutam da mesma linha de qualidade. Também é superior a variabilidade dos produtos oferecidos. |
| Fator Humano | Maior contato com o cliente do que as demais empresas do setor, torna-se essencial o recrutamento de mão de obra qualificada para desenvolver os aspectos requeridos pela empresa e prestar melhor serviço de atendimento ao cliente. |
| Acomodações | Superior ao dos concorrentes, com estofados, televisores, climatizadores, além da decoração e música ambiente voltada à década de 60. |

Quadro 2 - Fatores críticos de sucesso identificados.

4.2.3 Identificação da estratégia atual

A empresa busca formar uma equipe qualificada focada em aumentar a participação da empresa no mercado através da qualidade de seus produtos e a satisfação de seus clientes.

4.2.4 Escolha da estratégia futura

A empresa procura conquistar maior parcela de mercado através da alta qualidade nos produtos e serviços ofertados, com foco na satisfação total de seus clientes, de forma que elogiem o produto e o serviço prestado pelo restaurante a outras pessoas e que estes sejam clientes cativos. A estratégia escolhida é a de crescimento visando o aumento da participação no mercado com vantagem competitiva baseada na qualidade do atendimento e produto.

4.2.5 Definição de objetivos e metas

Para aumentar a participação no mercado foram elencadas algumas estratégias, sendo elas:

- Intensificar as campanhas publicitárias em meios de comunicação mais acessíveis dentro das possibilidades da empresa. Entre as alternativas encontram-se: painéis, *outdoors*, *banners*, panfletagem e internet;
- Aumentar o número de promoções durante os dias da semana, promovendo o pedido do dia, com preço promocional e descontos para estudantes. Também em oferecer ao cliente o cartão fidelidade, onde a cada 10 produtos consumidos o cliente ganha 1;
- Buscar aumento constante do cardápio oferecido, realizando testes constantes de novos produtos;

- Monitorar as promoções oferecidas pelos concorrentes. É importante estar atento nas investidas promocionais realizadas pelos concorrentes que, geralmente, são oferecidas nos dias de semana e podem reduzir o movimento do restaurante.

No que se refere ao objetivo de obter maior reconhecimento da marca, foram identificadas:

- Comprometer a equipe com a qualidade dos produtos e serviços. Criar maneiras de incentivar a competição interna entre os funcionários e estimular o maior rendimento. Criar bonificações e prêmios para quem atingir a meta.
- Contratação de profissionais qualificados. Esses profissionais devem passar por um período de teste e se não estiverem no perfil desejado serão substituídos. Caso exista dificuldade em encontrar o profissional requisitado, a busca por outras cidades pode ser considerada.
- Padronização dos produtos. Treinar a equipe a produzir alimentos que obedecem determinados padrões, visando reduzir a variabilidade e criando uma identidade do produto.
- Criação de uma página na internet. Obter conhecimentos para desenvolver uma página com recursos modernos e de fácil acesso ou procurar uma empresa especializada nesse seguimento.
- Ouvir e atender sugestões e reclamações dos clientes. Os proprietários tem o hábito de percorrer as mesas e conversar com os clientes, buscando atender a todas as necessidades dos clientes. Os dados coletados nessas conversas devem ser utilizados para melhorar o desempenho dos produtos. Além disso, os produtos em fase de teste podem ser disponibilizados sem custos aos clientes que estiverem no restaurante e suas opiniões registradas.

Para viabilizar as despesas com o imóvel a estratégia refere-se a ampliar o horário de atendimento. Atualmente a empresa trabalha exclusivamente no horário noturno, mas como as despesas fixas do imóvel são elevadas, torna-se viável a abertura nos horários de almoço e café da manhã.

5. Considerações Finais

O planejamento estratégico é utilizado com uma ferramenta que auxilia no processo de gestão, fornecendo um aperfeiçoamento de produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes. Esta ferramenta possibilita realizar uma análise do mercado e dos concorrentes e apresenta os pontos fortes e fracos da empresa.

Além de apresentar um baixo custo de elaboração e implementação, o planejamento deve ser visto como uma ferramenta que ao propiciar um conjunto de reflexões e análises sobre o futuro, também proporciona um maior conhecimento do mercado de atuação e as possíveis mudanças que este setor possa impor, e dessa maneira se preparar para antecipá-las. Dessa forma, espera-se que a empresa adote um pensamento pró ativo de gestão, tornando-se assim, mais ágil, adaptativa e competitiva.

A empresa analisada encontrava-se num processo de retomada de atividades e o planejamento estratégico visou funcionar como um guia para auxiliar na gestão atual e futura.

Durante o desenvolvimento do trabalho, foram realizadas observações sobre a maneira de atuar e se relacionar da equipe de colaboradores, sobre a eficiência das instalações disponíveis, o comportamento e a satisfação dos clientes, e principalmente, sobre o ambiente

no qual a empresa está inserida. A análise SWOT forneceu uma abordagem ampla que conseguiu reunir os fatores indispensáveis para garantir um posicionamento sólido no cenário em que a empresa atua.

Após a implantação, cabe aos empresários realizarem o monitoramento das estratégias definidas, pois assim, a realização do refinamento do planejamento deve ser realizada constantemente, buscando identificar as estratégias que apresentam baixo retorno e substituí-las ou modificá-las para que retomem a eficiência desejada.

Referências

- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Editora José Olympio. Rio de Janeiro, 1992.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2005.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. Editora Makron Books, 4ª edição. São Paulo, 1990.
- BARBASSA, G. **Planejamento Estratégico: Por que, como, quando e quem deve fazer?** Disponível em: http://efetiva.com.br/novo/index.php?option=com_content&view=article&id=59:planejamento-estrategico-por-que-como-quando-e-quem-deve-fazer&catid=3:artigos-diversos. Acessado em 18 de maio 2009.
- BIGATON, W. L. FILHO, E. E. **Gestão estratégica da informação na pequena empresa**. Disponível em: http://www.abepro.or.br/biblioteca/ENEGETP2003_TR0904_0384.pdf. Acessado em 8 de agosto de 2009.
- BUCCELLI, O D. POPADIUK, S. **Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico: uma revista matriz SWOT**. Disponível em: http://www.facef.br/facefpesquisa/2007/nr3/v10_nr3_artigo03.pdf. Acessado em 13 de abril de 2009.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. Editora Saraiva, 2ª edição, 2007.
- CAMARGOS, M. A. DIAS, A. T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v10n1art3.pdf>. Acessado em 13 de abril de 2009.
- CONTADOR, J. C. **Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico**. Disponível em: <http://www.rae.br/artigos/463.pdf>. Acessado em 18 de maio de 2009.
- FERREIRA, A. A. REIS, A. C. F. PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. Editora Pioneira, 1997.
- HITT, M. A. IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: tradução da 7ª edição americana**. Editora Thomson, São Paulo, 2007.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Editora Atlas, 4ª edição. São Paulo, 1995.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Editora Atlas, 6ª edição. São Paulo, 2004.
- MEGGINSON, L. C. MOSLEY, C. W. PIETRI, J. H. P. **Administração: conceitos e**

aplicações. Editora Harbra. São Paulo, 1986.

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da produção.** Editora Atlas, 2ª edição. São Paulo, 2002.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimentos e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812>. Acessado em 11 de maio de 2009.