

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO NO FEITO A GRÃO

Raquel Cristina Pereira Coutinho ¹
Iara Icó ²

RESUMO

O seu objetivo principal é analisar a formulação do Planejamento Estratégico da Cafeteria Feito a Grão, identificando sua influencia na competitividade da empresa, melhor desempenho no faturamento e aumento do número de clientes. A justificativa desse estudo está centrada a projeção da oferta deste produto para mercados-alvo bem definidos. O planejamento estratégico é um processo gerencial que tem como objetivo selecionar programas de ação para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa para sua evolução esperada. A pesquisa de campo foi feita através da aplicação de questionários e entrevista aos sócios gerentes da empresa. Os principais resultados encontrados apontam para o reconhecimento da necessidade de enfatizar ações e estratégias do planejamento estratégico concluindo-se então que a empresa possui potencial de expansão e conquista de novos mercados, precisando concentrar suas ações em acentuar as vantagens competitivas e atrair novos clientes. Conclui-se que a Cafeteria Feito a Grão está empenhada para melhorias no seu produto e no serviço para com seus clientes. A estratégia é o caminho mais eficiente para se manter nesse mercado que cada dia torna-se mais competitivo.

Palavras-chave: Conquista de clientes. Diferencial competitivo. Estratégia de diferenciação. Planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

As tendências de crescimento econômico em Salvador, desde a última década com ampliação e chegada de novas empresas que fornecem café incentivam o crescimento de demandas por comércio mais diversificado, especialmente no ramo de cafeteria.

Independentemente do tamanho da organização, sabe-se que o planejamento estratégico é de fundamental importância para o sucesso empresarial. Além de prevenir dos impactos diretos que podem surgir em qualquer segmento, possibilita que a organização analise e avalie o seu futuro, disponibilizando ferramentas para o alcance

¹ Graduanda do Curso de Administração de Empresas da União Metropolitana de Educação e Cultura – UNIME, quelcristina27@gmail.com

² Mestre em Administração (UFBA), iaraico@yahoo.com.br

dos objetivos, desde o cumprimento das metas até ações de condução contra incertezas do mercado.

A Cafeteria Feita a Grão se destaca pelo seu pioneirismo e por seus serviços que visam comodidade, bem estar, entretenimento e satisfação de seus clientes. Entre os concorrentes, os que mais se destacam em termos de ameaça são as empresas: Salvador Café, Criolo, Viva Gula, Bahia Café Aflitos, Café e Cognac,Cafélier, Café Completo.

A busca incessante pela obtenção do lucro é tão grande, que faz com que a empresa esqueça que o planejamento estratégico é fundamental, porque não dizer, imprescindível, para o sucesso das organizações. Nesse sentido pergunta-se: De que forma a implementação do planejamento estratégico contribui para a formação do diferencial competitivo de uma organização analisando a Cafeteria Feito a Grão em 2011?

O objetivo principal desta pesquisa é analisar o Planejamento Estratégico da Cafeteria Feito a Grão, identificando sua influencia na competitividade da empresa, de que forma a gestão se modifique com base nas ações exigidas pelo planejamento, promovendo melhor desempenho no faturamento e no aumento do número de clientes.

Para atingir a este objetivo maior, foi necessário estabelecer outros específicos:

1. Realizar estudos teóricos sobre o Planejamento Estratégico e diferencial competitivo;
2. Investigar os impactos da implementação do Planejamento Estratégico no Feito a Grão, em 2011;
3. Analisar a implementação das estratégicas do Planejamento Estratégico como um diferencial competitivo.

Na Cafeteria Feito a Grão os impactos do planejamento estratégico, foram eficazes, pois quando se há concorrência, a empresa permanece atenta a modificações desde o atendimento como a qualidade do produto.Foi feito um planejamento estratégico no prazo de cinco anos para se ter como análise se esse efeito será positivo ou negativo.

O Feito a Grão foi fundado em junho de 2006, no Shopping Itaigara de Salvador. Hoje a empresa constitui por seis lojas, no Shopping de Recife e em Salvador, no Shopping Iguatemi, Salvador Shopping (duas lojas), Salvador Norte Shopping e Shopping Itaigara. A loja do Shopping Iguatemi é uma loja com cardápio mais completo, pois além dos variados cafés, inclui entradas, saladas, pratos de carne, peixe e frango, massas, risoto, caldas, sobremesas, doces e salgados, no ambiente super agradável na Livraria Saraiva Megastore, constituindo por nove funcionários.

A justificativa desse estudo de caso está centrada no fato que a visão de marketing atual está voltada não só para o processo produtivo e para a comercialização do produto, mas também e principalmente para a projeção da oferta deste produto para mercados-alvo bem definidos.

2 MARCO TEÓRICO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que tem como objetivo selecionar programas de ação para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa para sua evolução esperada, contudo, quando tornar esses programas de ação visíveis aos clientes ou até mesmo um colaborador em destaque aos olhos do chefe, chega-se a ser diferente, ou seja, conceitua-se diferencial competitivo.

Para Levy (1986), o planejamento estratégico, juntamente com a cultura organizacional, integra a administração estratégica de uma empresa através da harmonia entre eles. Levy (1986) e Porter (1986) acreditam que o planejamento estratégico é sustentado pela estratégia competitiva e a análise de portfólio. Em contrapartida, a cultura organizacional trata dos valores compartilhados (ideologia) e auxilia o desenvolvimento de direção estratégica, e a arquitetura ocupa-se com a estrutura e os sistemas organizacionais.

Devido ao crescente nível de competição, as empresas vêm, cada vez mais, buscando estratégias para torná-las menos vulneráveis às mudanças externas e internas frente ao processo de globalização (financeiro, produtivo e comercial), bem como a introdução de novas tecnologias e a implantação de novos processos

organizacionais acabam por alguns segmentos a essa busca incessante por novas estratégias com o objetivo de manter a competitividade.

Levy e Weitz (2000) orientam que, para minimizar os efeitos negativos deste ambiente vulnerável, deve-se estimular a elaboração do planejamento estratégico, pesquisas de satisfação, e estratégias de comunicação etc. Este planejamento deve ser elaborado observando-se e levando-se em consideração o cenário político, econômico e cultural no qual a empresa visa se estabelecer ou se reestruturar.

As empresas estão cada vez mais inseridas num processo intenso de concorrência, no qual tentam apresentar novas modalidades de produção e prestação de serviços, bem como formas de atingir seu mercado-alvo. Nesse sentido, a concorrência desempenha um papel importante no mundo globalizado: dinamizar e tornar mais eficiente os mais diversos processos das empresas envolvidas.

Conforme Porter (1986), em um ambiente dominado pela concorrência a empresa está suscetível à ação das “cinco forças”. Estas cinco forças seriam: ameaça do surgimento de concorrentes no mercado, intensa rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão por produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. No setor de serviços, como é o caso das cafeteria, a concorrência ganha destaque pela competitividade. É de acordo com estas cinco forças que a empresa precisa pensar que estratégia a ser utilizada para amparar o planejamento estratégico da organização, pois, para manter-se no mercado e ampliar o campo de atuação frente à concorrência, é preciso estabelecer e manter diferenciais competitivos, seja através de redução de custos, de diferenciação no atendimento ao cliente ou estipulando um foco específico do mercado consumidor para atuar de forma mais agressiva.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício. As empresas que utilizam o bom atendimento ao cliente como parte do seu planejamento estratégico, com profissionais capacitados para auxiliá-lo, resulta em bons faturamentos e conquista de espaço no mercado competitivo, que é o objetivo maior do marketing em todo tipo de negócio.

Assim, o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem

como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Entre suas estratégias estão ações para o desenvolvimento, lançamento e sustentação de um produto ou serviço. Compreende-se gerar valor para o cliente como conjunto de parâmetros que levam o cliente a preferir a sua empresa entre os concorrentes que atuam no mercado.

Deste modo, essa pesquisa se centra no planejamento estratégico com ênfase na estratégia analítica, na qual se mesclam características das duas outras categorias, defensiva e ofensiva, procurando ao mesmo tempo minimizar riscos, manter o mercado já conquistado, e por outro lado, maximizar as possibilidades de lucro e de busca por novos nichos de mercado (CHIAVENATO, 2003).

Kotler e Keller (2006) explicam as três estratégias competitivas genéricas de Porter (1986): a de custo; a de diferenciação; e a de foco. Na estratégia competitiva de custo, a empresa centra seus esforços na busca por eficiência produtiva, ou seja, a ênfase é na ampliação do volume de produção. Seu principal atrativo para o consumidor é o preço, que normalmente, devido à redução dos custos, também se reduz.

Já a estratégia competitiva de diferenciação tem concentração de esforços em todos os aspectos que são relativos à imagem da instituição perante o cliente: tecnologia de ponta, assistência técnica disponível, pesquisa de mercado e qualidade, de novos recursos e desenvolvimento constante de recursos humanos. A finalidade maior é de criar diferenciais competitivos para o consumidor.

Quando se escolhe um determinado segmento, um nicho de mercado específico e, então, utilizar uma das duas outras estratégias (de custo ou de diferenciação) aplicadas a este público específico está se utilizando a estratégia competitiva de foco.

Para Porter (1986), a empresa pode criar mais valor para o cliente, ou seja, aumentar as possibilidades dele escolher a sua empresa entre as concorrentes. Isso ocorre através de uma cadeia com base na síntese das atividades desenvolvidas pela empresa para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto.

Este processo de criação de valor inclui a logística interna, as operações do processo produtivo, a logística externa e a parte de marketing e vendas, além da assistência pós vendas. Em suma, se o processo produtivo acontece com qualidade e

eficiência, se a negociação com o cliente final ocorre de forma satisfatória e se a relação com o cliente após as vendas atende às demandas e desejos do cliente, a possibilidade de fidelizar este cliente é maior.

Kotler e Armstrong (2003) destacam que são muitos os fatores internos, como também externos, que podem influenciar a tomada de decisão e comportamentos do consumidor. Dentre os fatores internos pode-se destacar: motivações, personalidade e percepções. Já as motivações, se apresentam como as necessidades, que são divididas em fisiológicas (fome, sede, desconforto) e psicológicas (reconhecimento, auto-estima, relacionamento). Enfim, os fatores externos, incluem a cultura e a classe social.

A personalidade influencia e determina o comportamento do cliente no ato da compra, pois se refere a características psicológicas da pessoa, no contexto em que está inserida. Esse aspecto pode, de acordo com estes autores, ser muito útil para analisar o comportamento do consumidor quanto a uma marca ou um produto. Por fim, têm-se as percepções, consideradas como “[...] processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem significativa do mundo” (KOTLER E ARMSTRONG, 2003, p.89).

Pode-se explorar valor a partir do espaço cognitivo do cliente, ou seja, refletindo suas necessidades existentes e latentes, além de dimensões como a participação, estabilidade, liberdade e mudança. Na criação de valor, os profissionais de marketing identificam novos benefícios para o cliente, para atender os aspectos levantados no processo de exploração de valor. Por fim, na entrega de valor, é preciso atentar para a gestão do relacionamento com o cliente, analisando como se comportam e o que desejam/precisam (KOTLER e KELLER, 2006).

É neste contexto que estes autores ressaltam o papel do planejamento estratégico:

O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um dos seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo (KOTLER E KELLER, 2006, p. 40)

Assim, cabe fazer levantamento dos pontos fortes e da estratégia que melhor funciona para conquistar mais clientes e manter posição competitiva no mercado frente à concorrência.

O planejamento estratégico é uma causa que leva a um caminho da estratégia competitiva, que traça informações claras e diretas, uma visão de mercado, de como o seu produto ou serviço está sendo aceito, o seu efeito.

3 METODOLOGIA

Optou-se por um Estudo de Caso, conforme a concepção de Vergara (2000) quando afirma que o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ser ou não ser realizado no campo.

As categorias de análise utilizadas foram: aspectos organizacionais e administrativos; clientes e sociedade; conhecimento, tecnologia e informação; pessoas; processos; mercado; tecnologias de gestão; finanças e contabilidade; e, por fim, logística. Essas categorias permitiram que o pesquisador tivesse um panorama sobre todos os aspectos da empresa, de modo a atingir os objetivos específicos do artigo.

Quanto aos fins optou por uma pesquisa exploratória. Quanto aos meios para amparar a revisão bibliográfica e para subsidiar as reflexões da análise crítica dos resultados foi utilizada bibliográfica, tendo em vista que de acordo com Vergara (2000) tem por finalidade conhecer como se realiza a contribuição científica sobre determinado assunto ou fenômeno.

A pesquisa documental realizou-se através do estudo do planejamento estratégico 2009/2011 da Cafeteria Feito a Grão e a pesquisa bibliográfica pelo estudo de diversos teóricos que abordam a temática ora pesquisada. De acordo com Mintzberg (2003), a missão é a função básica das organizações na sociedade, nos termos dos produtos e dos serviços que produz para seus clientes. Assim, foram objetos desta análise a visão e a missão da empresa.

Segundo Vergara (2000) a pesquisa bibliográfica ou levantamento bibliográfico é mais amplo que a pesquisa documental, que se restringe à análise dos documentos,

sem respaldo teórico, apesar de que ambas possam acontecer de forma simultânea com a pesquisa de campo ou de laboratório, a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer como se realiza a contribuição científica sobre determinado assunto ou fenômeno. Neste sentido, as duas se complementam.

Neste estudo, a coleta de dados foi realizada pela aplicação de questionários e entrevista tendo em vista que, de acordo com Vergara (2000), este garante uniformidade nas respostas, o anonimato dos pesquisados e facilita o exame. Os questionários foram elaborados com 12 questões e entrevista também foram aplicados no mês agosto, na Cafeteria Feito a Grão, na Loja do Iguatemi, na amostra escolhida: 02 gerentes.

O universo da pesquisa foi à equipe de gerentes e colaboradores da Cafeteria Feito a Grão. Em relação à estratégia utilizada pela empresa, os dois gerentes se mostraram satisfeitas e adeptas a ferramenta aplicada.

4 RESULTADO E ANÁLISE CRÍTICA

O estudo da cafeteria Feito a Grão se inicia com a visão posta pela instituição no planejamento estratégico 2009/2011: “Ser a melhor cafeteria no Estado da Bahia”. Atingir este ideal sugere ações e estratégias, vantagens competitivas e valores agregados ao cliente.

A missão da cafeteria segue na mesma direção, demonstrando que a razão de ser do Feito a Grão é a satisfação e fidelização dos clientes: “Oferecer o melhor momento do dia aos nossos clientes, para que estes retornem sempre”.

Para aprofundar os estudos acerca do planejamento estratégico do Feito a Grão, foram entrevistados os Gerentes João Pedro e Ricardo³. Em reposta ao questionário ressaltaram que a estratégia utilizada pelo Feito a Grão, de acordo com as idéias de Porter (1986), é a de competição por diferenciação. Como exemplo disso, afirmam que nos próximos cinco anos a empresa investirá numa postura de inovação e na difusão da visão social com a qual irão conquistar a preferência dos clientes e aumentar a vantagem competitiva com o alvo.

Dentre as ações citadas, destacaram: difundir a política social responsável para

³ Os nomes foram trocados para preservar a identidade dos participantes

hábitos alimentares; incentivar a coleta seletiva e uma postura pró-ativa para preservação do meio ambiente; desenvolver um *software* para monitoramento do consumo e dos hábitos alimentares, buscando a conscientização para uma melhor qualidade de vida.

O sócio gerente João Pedro acrescenta outros elementos. Ele afirma que o Feito a Grão tem se centrado em estratégias de crescimento, já está nesse mercado há dezoito anos e há pretensão de buscar novos mercados e posteriormente a diversificação.

Apresenta os meios que a empresa utiliza para atingir as metas traçadas no planejamento estratégico: realização de pesquisa interna com clientes para buscar a satisfação e inovação de serviços; realização de Marketing ativo de pós-venda e avaliação junto aos clientes; desenvolvimento de política de redução dos desperdícios; promoção de interação nos grupos de trabalho; desenvolvimento de política de atração de funcionários qualificados para empresa; atenção às transformações e inovações do mercado; construção periódica de relatórios gerenciais; participação em feiras, seminários e congressos; realização de eventos promocionais e educativos; aplicação do *Benchmarking*; assinatura de revistas especializadas relacionadas ao mercado para acompanhar as transformações e inovações pertinentes ao segmento planejado.

Deste modo, percebe-se que a empresa sustenta ações de estratégia analítica, já que procura minimizar riscos, mais característicos das estratégias ofensivas, centrado na expansão, considerando o mercado já conquistado, como bem define a estratégia defensiva (CHIAVENATO, 2003). Assim, busca maximizar as possibilidades de lucro e novos nichos de mercado.

A cafeteria pode criar valor para o cliente através das atividades desenvolvidas de projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto (PORTER. 1986 APUD KOTLER E KELLER, 2006). Na atividade de projetar os gestores encontram-se satisfeitos com nível de participação nas decisões da empresa. Os funcionários do Feito a Grão são participativos, definindo e buscando melhorias conjuntas, onde o foco é mantido para atingir os objetivos estratégicos.

O nível de informatização da empresa é outro ponto considerado positivo, pois através de banco de dados e *software*, é possível acompanhar o processo de produção,

comercialização, apresentar o gráfico de acompanhamento de faturamento, ticket médio, gráfico de percentual de desempenho de serviço. São informações para produtos, medição de perdas, desperdícios, retrabalho, absenteísmo, avaliação de desempenho da equipe. Com isso é possível ter um maior nível de organização do trabalho, refletindo em eficiência e qualidade no atendimento ao cliente.

Para os sócios gerentes do Feito a Grão, o sistema automatizado tem foco na sustentação do produto no mercado, pois através dele o departamento de Recursos Humanos determina incentivos, participação de resultados, de acordo com os dados fornecidos pelo software de desempenho dos colaboradores. Com base na análise desses dados, a cafeteria investe no que se mostra necessário à formação dos seus empregados: curso, feiras, visitas a outras lojas, seminários, etc. Também há a preocupação com o desenvolvimento humano através do incentivo à leitura, pela criação do “canto da leitura” e também da “hora do pensar”, ou seja, há um espaço estimulado para a criatividade, onde os funcionários têm um tempo por dia para praticar o pensamento criativo.

Os entrevistados também relatam a existência de estudos sobre o clima organizacional, com periodicidade anual, através de pesquisa de avaliação de desempenho, onde há um processo de pesquisa de clima, pela observação e reuniões periódicas. Estas ações também apontam para a atividade de produção, pois os recursos humanos são essenciais à boa produtividade da empresa. Se os colaboradores estão satisfeitos, a produção é maior e o atendimento ao cliente melhor.

Os gerentes também relatam haver preocupação por parte da organização em conhecer o nível de satisfação do cliente, através de pesquisas rápidas com clientes para ter um *feedback* da qualidade dos serviços prestados, além de observação das atitudes *in loco*. A cafeteria busca com isso, sempre atender mais e melhor às necessidades dos seus clientes, seja no sabor, seja na saúde, no preço ou na relação entre ele e a instituição.

Relacionando este dado com o planejamento estratégico, percebe-se que, com o *feedback* dos clientes, há possibilidade de agregar valor aos produtos e serviços prestados pela cafeteria.

Os dados dessa pesquisa, de acordo com os entrevistados, servem para que a empresa possa obter informações acerca da sua imagem junto aos clientes, já que neste ramo de negócios, a propaganda “boca-a-boca”, em que o cliente passa informações positivas, ou não, a respeito do estabelecimento e esta propaganda é positiva na medida em que o estabelecimento passa uma percepção aos consumidores de qualidade superior aos concorrentes.

Foi afirmado pelos entrevistados que a empresa realiza planejamento estratégico, através de diversas ferramentas: pesquisa de Mercado; análise da Matriz de SWOT; análise das Cinco Forças Competitivas – PORTER; pela análise Fatores Críticos de Sucesso; pela análise de Portfólio (Matriz BCG).

Estas ferramentas remetem às três áreas-chaves trazidas por Kotler e Keller, (2006), já que a organização planeja suas ações com base em pesquisa mercadológica, analisando as possibilidades do mercado e de investimentos para traçar uma estratégia com vistas a esses objetivos e metas definidos.

O que chama atenção nos questionários é o discurso afinado que o Feito a Grão possui, pois os membros desse grupo que serviram de amostra a esta pesquisa demonstram total sintonia nas respostas, sem divergências. É demonstrada inclusive nas respostas abertas, nas quais a livre expressão aflora, também caminham em direção única. Isso demonstra uma imagem positiva da empresa, além de apontar para um clima organizacional favorável à produtividade da cafeteria.

No caso específico do Feito a Grão, ao avaliar a empresa, constatou-se que a formação de estoque é uma das grandes dificuldades deste empreendimento, visto que existe uma grande oferta de produtos no mercado. Caberá a cafeteria escolher bem os fornecedores com os quais irá trabalhar para em seguida, adotar a estratégia de formação e manutenção de estoque, o suficiente para o seu giro, em especial os produtos perecíveis e as bebidas caras. A análise dos fornecedores irá determinar a estratégia a ser utilizada.

Portanto, a Cafeteria Feito a Grão buscará uma estabilidade financeira, desenvolvendo uma política de alta liquidez com custo baixo de capital e o estabelecimento de cronogramas para pagamentos aos fornecedores, adotando uma

agenda dos dias 12, 23 e 30 do mês subsequente às compras, obedecendo a uma negociação dos prazos com os fornecedores.

Por isso, torna-se fundamental o desdobramento do planejamento estratégico em todos os níveis da empresa, além de investir na formação e valorização dos funcionários para utilização das tecnologias na gestão; implementar um sistema de avaliação e verificação de desempenho que atenda à realização de objetivos postos no planejamento e sirva de suporte às novas ações da empresa. Esse planejamento será posto mais alguns meses, sendo realizado pelos gestores para com os funcionários.

Consideram-se, nesta perspectiva, como vantagens competitivas da empresa o fato de desenvolver ações no sentido de avaliar o nível de satisfação do cliente e também dos funcionários, pois estes dois elementos de certa forma determinam a produtividade e o crescimento da cafeteria.

O sistema automatizado também se constitui em vantagem competitiva, tendo em vista que permite o mapeamento e gerenciamento de todo o processo de produção, comercialização. Assim torna-se mais fácil de identificar problemas e de propor estratégias para resolvê-los.

Síntese de alguns resultados aplicados aos 02 gerentes leva-se em consideração que ambos estão com o grau de satisfação muito positivo a empresa:

Título	Grau de satisfação
Divulgação do planejamento estratégico na empresa	Muito satisfeito
É visível essa diferenciação competitiva	Muito satisfeito
A empresa dispõe de atualizações tecnológicas	Muito satisfeito
A estratégia de clientes internos se é eficiente	Muito satisfeito

Fonte: Tabela 1

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Diante de todo o exposto no desenrolar destas pesquisas, pode-se tecer, a título de considerações finais, algumas conclusões, ainda que provisórias, tendo em vista o fato de que se trata de um estudo inicial através de uma pesquisa exploratória e, como tal, não pode constatar teses mais aprofundadas e mais definitivas.

A pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar a formulação do Planejamento Estratégico da Cafeteria Feito a Grão, identificando a estratégia para a ascensão da organização e as vantagens competitivas que agregam valor para o cliente.

Para realizar este estudo, além do lastro teórico de autores como Chiavenato, Kotler e Keller e Porter, entre outros que tratam do tema analisado nesta pesquisa, buscou-se compreender o impacto do planejamento estratégico sobre a expansão da empresa e conquista de novos mercados, à luz das idéias e destes teóricos.

O que se pode perceber através destes estudos é que se torna fundamental dar ênfase ao planejamento estratégico em todos os níveis da empresa, além de investir na formação e valorização dos funcionários para utilização das tecnologias na gestão; implementar um sistema de avaliação e verificação de desempenho que atenda à realização de objetivos postos no planejamento e sirva de suporte às novas ações da empresa. Ou seja, o planejamento estratégico precisa deixar de ser um documento e tornar-se prática de todos os funcionários, para que se envolvam com as metas e ações a serem desenvolvidas pela empresa.

Considera-se, dentro da análise documental realizada do planejamento estratégico elaborado pela empresa para o período de 2009 a 2011, que são vantagens competitivas da empresa: o fato de desenvolver ações no sentido de avaliar o nível de satisfação do cliente e também dos funcionários, pois estes dois elementos de certa forma determinam a produtividade e o crescimento da empresa.

O sistema automatizado também se constitui em vantagem competitiva, tendo em vista que permite o mapeamento e gerenciamento de todo o processo de produção, comercialização.

Os dados analisados revelam que a estratégia utilizada de forma prioritária pela Cafeteria Feito a Grão está centrada na conquista de novos clientes e planeja suas ações com base em pesquisa mercadológica, analisando as possibilidades do mercado e de investimentos para traçar uma estratégia com vistas a esses objetivos e metas traçados.

Deste modo, pode-se dizer que a hipótese inicial desta pesquisa foi confirmada tanto pelo referencial teórico estudado quanto pela pesquisa empírica demonstrando

que o planejamento estratégico é fundamental dentro da organização com vistas ao melhor desempenho dos seus membros.

Nesta perspectiva, algumas estratégias são apresentadas na análise crítica deste trabalho, não como única forma de conduzir a questão, mas como provocação para a reflexão dentro das organizações. São estas estratégias os reforçadores de comportamento e a definição de metas claras, objetivas, associadas sempre ao feedback por parte da equipe gestora.

Assim, estas e outras estratégias precisam ser desenvolvidas e ajustadas à realidade de cada unidade da empresa, baseada nas teorias para possibilitar a abordagem dos aspectos relacionados a cada uma, com o devido acompanhamento para que sejam conhecidas efetivamente as causas que mais contribuem para o clima organizacional da unidade e as indicações para minimizar conflitos existentes.

Conclui-se que a Cafeteria Feito a Grão está empenhada para melhorias no seu produto e no serviço para com seus clientes. A estratégia é o caminho mais eficiente para se manter nesse mercado que cada dia torna-se mais competitivo.

REFERÊNCIAS

- KOTHER, Philip; ARMSTRONG Gary. **Princípios de Marketing.** 9 ed. São Paulo: Printice-Hall, 2003.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo.** Trad.Erika Suzuki da 3^{ed}. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2006.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, 2003.
- PORTRER, Michael E. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed - Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SILVA, Herbert Lopes da; TOBIAS, Rogério. **A Preparação das Empresas Para a Prática do Marketing de Relacionamento.** Disponível em: <http://www.artigonal.com/marketing-artigos/a-preparacao-das-empresas-para-a-pratica-do-marketing-de-relacionamento-644570.html>. Acesso em: 10/08/2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.