

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Gestão estratégica como diferencial competitivo no Restaurante Catarina
Strategic management as a competitive advantage at Catarina Restaurant

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

Discente: Lucas Soares Rodrigues Pontes

Orientador: Msc. Marcos de Freitas Pintaud

Avaliador: Msc. Eugênio de Britto Jardim

Avaliador: Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima

RESUMO

Por meio dessa pesquisa, buscou-se avaliar a gestão estratégica do Restaurante Catarina – localizado no clube JAO – atua como diferencial competitivo, considerando a visão dos clientes sobre a qualidade do serviço, do atendimento e do *buffet*; como também o que eles acham do ambiente do restaurante. A pesquisa também considerou a visão interna dos colaboradores sobre o que eles acham da comunicação dos gestores com eles, se eles têm apoio para desempenhar suas funções, sugerir novas ideias etc. A pesquisa contou com a entrevista com um gestor e de certo modo, tanto os questionários, quanto a entrevista teve o objetivo de solucionar a seguinte pergunta: Como pode ser avaliada a atual gestão estratégica do Restaurante Catarina enquanto diferencial competitivo? Com os dados obtidos, foram apresentados gráficos, análises e Técnicas de Gestão de Negócios que ajudaram a desenvolver a pesquisa. Com os resultados foi possível observar pontos fortes, como a qualidade dos produtos e do atendimento, e pontos fracos, como preço elevado e um aumento nas opções de pratos. Diante desses pontos fracos foram citados foram sugeridas melhorias, como a ampliação do *buffet* e de maneiras de diminuir a percepção de preço dos clientes perante o produto.

Palavras -chaves: restaurante, gestão, estratégia, qualidade e gastronomia

ABSTRACT

Through this research, the aim was to evaluate how the strategic management of Restaurante Catarina — located at the JAO club — acts as a competitive advantage, considering customers' perceptions of service quality, customer service, the buffet, and the restaurant's environment. The study also examined the internal perspective of employees regarding the communication between managers and staff, the support they receive to perform their duties, and whether they feel encouraged to suggest new ideas. The research included an interview with a manager, and in essence, both the questionnaires and the interview sought to answer the following question: *How can the current strategic management of Restaurante Catarina be assessed as a competitive differential?* Based on the collected data, charts, analyses, and Business Management techniques were presented to support the development of the study. The results revealed strengths — such as product quality and customer service — and weaknesses, including high prices and the need to expand dish options. Given these weaknesses, improvement suggestions were made, such as expanding the buffet and finding ways to reduce customers' perception of high prices.

Keywords: restaurant, management, strategy, quality, gastronomy.

INTRODUÇÃO

O mercado gastronômico em Goiânia está crescendo de forma constante nos últimos anos, se tornando referência nacional. Com isso, a cidade está se tornando uma região atraente para empreendedores locais e de outras localidades que desejam abrir seus restaurantes e bares em regiões oportunas.

De acordo com Campos (2024), no site Jornal Opção, “sobre Mercado gastronômico e imobiliário de Goiânia é destaque entre as outras capitais”: “O mercado gastronômico de Goiânia está em crescimento acelerado, atraindo grandes investimentos, especialmente de empresários de fora do estado. A cidade, conhecida por sua tradição em alimentação de qualidade, se prepara para receber novas operações de restaurantes renomados, como a churrascaria NB Steak, que será instalada no *World Trade Center*. Além disso, o chef Claude Troisgros, famoso por sua gastronomia inovadora, também planeja inaugurar dois restaurantes de alto padrão no Flamboyant Shopping, um dos maiores centros comerciais da capital.” Vale ressaltar que o Cucina Mia, já foi projetado e inaugurado.

No estado de Goiás, a situação é similar. Mesmo após a pandemia, que dificultou muito a vida dos restaurantes, o ramo vem crescendo constantemente, principalmente no ano de 2023. Vale ressaltar que junto desse crescimento constante, a diversidade cultural alimentícia nos restaurantes também aumenta muito, principalmente influenciado pela cultura japonesa, italiana e portuguesa.

De acordo com Moura (2023), no site Jornal Opção, “Goiás tem 6 novos bares e restaurantes por dia em 2023”: “Responsável por movimentar bilhões anualmente em Goiás, o setor de bares e restaurantes viu o número de estabelecimentos aumentar em mais de 4,4 mil nos últimos dois anos. Conforme levantamento da Junta Comercial do Estado de Goiás (Juceg), apenas entre janeiro e outubro de 2023, o estado contabilizou 2.029 novas empresas do segmento. Uma média de seis novos bares e restaurantes por dia.” Isso demonstra o impacto do crescimento acelerado da cidade de Goiânia, hoje, a segunda cidade que mais vem crescendo no Brasil.

No Brasil em geral, a situação para os restaurantes já não é tão otimista, principalmente nos últimos anos, devido ao aumento de custos e à pressão inflacionária, o que gera um saldo negativo no setor. Além disso a legislação brasileira para restaurantes, principalmente na área da cozinha, é muito rígida e assim acaba levando a um aumento significativo dos custos para não correrem o risco de sofrerem nenhuma penalização. Ainda há muita dificuldade em encontrar bons chefs disponíveis e mão de obra preparada.

A seguir um trecho original publicado em “Exame.com” nos mostra que a inflação no mercado de alimentos: “Em 2024, os preços dos alimentos registraram uma alta média de 7,69%, superando a inflação oficial do país, que ficou em 4,83%, segundo o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).”

Por último, a situação do ramo de restaurantes internacionalmente, vem crescendo nos últimos anos apesar de também sofrer com o grande aumento da inflação. O que faz com que o crescimento seja contínuo é a criação e inovação de novos métodos de alcançar os clientes, como por exemplo a utilização de *delivery* e do *drive thru*.

A Fortune Business Insights Pvt. Ltd por meio do seu site diz que o tamanho do mercado global de serviços de alimentação valia US \$ 3.486,58 bilhões em 2024. E que o mercado deve crescer de US \$ 4.027,61 bilhões em 2025 para US \$ 6.810,86 bilhões em 2032, exibindo um Taxa de Crescimento Anual Composta (CAGR) de 7,79% durante o período de previsão.

Diante disso, podemos dizer que os restaurantes que se mantêm no mercado municipal, estadual, nacional e internacional durante muito tempo precisam ter uma gestão estratégica eficiente. Desse modo, podemos dizer que o objetivo geral desse trabalho é analisar a gestão estratégica como diferencial competitivo no Restaurante Catarina, com o intuito de avaliar os

pontos fortes da gestão do restaurante e sugerir melhorias para possíveis falhas, para que assim a empresa possa se tornar uma referência de gestão no mercado alimentício de Goiânia.

Quanto aos objetivos específicos desse trabalho tem-se: (I) Realizar pesquisa e coleta de dados sobre o restaurante Catarina, (II) analisar como é feita a gestão desse Restaurante, (III) desenvolver alternativas de melhorias para a gestão estratégica do restaurante e, (IV) apresentar proposta de implementação das melhorias sugeridas.

A realização deste trabalho justifica-se pela importância de compreender como uma boa gestão determina a sustentabilidade e a competitividade dos restaurantes num mercado tão competitivo e que está em expansão. O crescimento acelerado do setor junto a desafios como: elevação dos preços, pressão inflacionária e rigidez legislativa, cria um ambiente em que decisões estratégicas se tornam fator decisivo de sucesso.

A importância acadêmica desse trabalho é contribuir com estudos nas áreas de Administração e Gestão Estratégica oferecendo um estudo sobre a aplicação de uma gestão estratégica em empresas do setor alimentício, enfatizando sobre como o conhecimento teórico pode ser aplicado na prática.

Esse trabalho cria diversas oportunidades para os envolvidos. Para o estudante, permitirá ele aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso de Administração. Para o Restaurante Catarina, possibilitará a obtenção de um diagnóstico das práticas gerenciais, identificando falhas e pontos fortes, para assim poderem aprimorar os processos operacionais e se tornarem uma empresa mais competitiva no mercado. Do ponto de vista da instituição de ensino, o trabalho gerará conhecimento sobre como a gestão estratégica é feita em empresa do setor alimentício, para que assim esse trabalho seja utilizado para auxiliar futuros alunos interessados na área gastronômica.

O trabalho se tornou viável pelo fato de o aluno ter fácil acesso a informações da empresa e contato direto com funcionário do restaurante. Além de ter, à sua disposição, orientação acadêmica e acesso a biblioteca da Universidade para a realização do trabalho.

Importante dizer que esse trabalho será limitado somente a área de gestão da empresa, não olhando outros aspectos específicos da empresa.

Problematizando o estudo, vale lembrar o cenário dos restaurantes hoje em dia, que estão sofrendo com aumento no valor dos insumos (gerado pela inflação), dificuldades na contratação de mão de obra e exigências legislativas cada vez mais rígidas. Com isso, o Restaurante Catarina pode sofrer algumas dificuldades como a dificuldade em manter uma margem de lucro boa (gerado pelo aumento dos custos) e com o preenchimento de vagas. Sendo assim, torna-se necessário a adoção de práticas gerenciais que o torne mais competitivo no mercado e sendo capaz de explorar melhor as oportunidades.

Em decorrência tem-se como pergunta problema: Como pode ser avaliada a atual gestão estratégica do Restaurante Catarina enquanto diferencial competitivo?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão estratégica

O ambiente atual se mostra altamente competitivo, requerendo das empresas comprometimento no que tange a sua gestão estratégica no mercado onde atua. A gestão estratégica desenvolve o planejamento que a empresa realiza para estabelecer suas metas e objetivos a longo prazo, analisando o ambiente interno e externo da empresa, para assim se perpetuar no mercado. Segundo Drucker (1954), a gestão eficaz exige definição clara de objetivos e mecanismos de responsabilização; Ansoff (1965) ressalta a “necessidade de um diagnóstico do ambiente e de estratégias alternativas para o crescimento e adaptação das empresas no mercado”.

Na gestão estratégica de uma empresa, é muito importante que os gestores também saibam quais ferramentas e técnicas estão ao alcance deles, como a análise SWOT(forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para conseguir analisar, como dito anteriormente, o ambiente interno e externo da empresa. Outro fator que pode ser utilizado é o Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton (1997), que é uma ferramenta formada por quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento; onde essas perspectivas auxilia na tomada de decisões medindo indicadores financeiros e não financeiros.

Dentro desse contexto, há o modelo VRIO, criado pelo Jay B. Barney em 1991, no artigo "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", é uma ferramenta estratégica para analisar recursos e capacidades internas de uma empresa. A sigla VRIO, quer dizer: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, que são os quatro aspectos analisados pela empresa para analisar se o serviço ou produto tem algum diferencial competitivo.

No setor gastronômico, a gestão estratégica é muito importante para lidar com concorrentes, mudança dos gostos dos clientes e o aumento no custo dos insumos. "Monitorar e ajustar as estratégias em resposta a problemas no processo de revitalização. A finalidade da mudança é criar uma organização que aprende, capaz de se adaptar a um ambiente competitivo mutável. Alguns podem dizer que esta é a responsabilidade do gerente geral. Mas a monitoração do processo de mudança precisa ser dividida ..." (Mintzberg, 2010, p 248). Portanto, juntando o cenário competitivo da gastronomia, com o que Mintzberg disse, a empresa precisa saber se adaptar a um ambiente mutável.

Outro fator relevante na gestão estratégica é a capacidade da empresa de, além de buscar diminuir seus pontos fracos, melhorar ainda mais seus pontos fortes. Em um artigo de Vliet (2025), ele cita que Prahalad e Hamel falam sobre as competências essenciais que trata de quando a empresa utiliza a "visão de dentro pra fora" assim utilizando seus pontos fortes de maneira mais competitiva possível.

Estratégia

A estratégia, diferentemente da gestão estratégica, tem um significado mais amplo mesmo que também seja algo para ser realizado a longo prazo. Segundo Jardim(2004, p32), gestão estratégica é "o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente".

Complementando isso (SILVA apud JARDIM 2004, p. 32) diz que, "estratégia é o conjunto de decisões que determina o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo. Ou seja, estratégia é quando uma empresa consegue se posicionar no mercado e consegue se manter por um grande período por meio de um conjunto de decisões que afetam a empresa no curto, médio e longo prazo".

Thompson Jr. e Gamble (2012, p. 75) destacam que "a estratégia é o plano que uma empresa adota para competir em seu setor e garantir seu sucesso a longo prazo". Portanto, segundo ambos, a estratégia é importante para conseguir ser competitivo no mercado em que a empresa atua e conseguir se manter no mercado a longo prazo.

Segundo Chandler (1962) "o que faz a estrutura organizacional de uma empresa é o resultado de sua estratégia, porém para ter uma estratégia eficiente exige uma boa estrutura". Além do que, para Chandler, "estratégia empresarial é a relação entre objetivos de longo prazo, com a tomada de decisões e a necessidade de alocação de recursos para alcançar os objetivos".

Organização

Para a administração, "Organização" pode se referir tanto à função administrativa de dividir e estruturar o serviço e administração dos recursos para alcançar algum objetivo, como

também se referir a própria empresa, que é composta por pessoas que tem um mesmo propósito. A organização dentro da empresa, de forma mais aprofundada, pode ser dita como a divisão de atividade dos funcionários, quanto a divisão de áreas dentro da empresa, como área financeira e operacional.

March e Simon falam na abertura de seu livro *Organizations*, “é mais fácil mostrar as organizações do que tentar defini-las”. As organizações também podem ser: as escolas, as faculdades, o governo ou até um grupo empresarial. Simon (1948, p 42) na maioria das versões do livro diz que “organização, na medida do possível, designa para cada pessoa na quais decisões essa pessoa toma e as influências às quais está sujeita ao tomar cada uma dessas decisões”.

Organizacionalmente, de acordo com Bateman e Snell (1998), “as organizações podem ser divididas em três níveis: estratégico, tático e operacional”. O nível estratégico é o nível que compreende os altos executivos da organização, que são os responsáveis por definir os objetivos e metas das empresas. Já o nível tático, é responsável por fazer com que esses objetivos definidos pelo estratégico em atividades mais específicas, além de conseguir fazer um contato eficiente entre o nível estratégico e operacional. E, por último, o nível operacional onde o foco é o trabalho com a parte não administrativa, fazendo com que os planos e objetivos dos níveis superiores sejam realizados com sucesso.

Planejamento Empresarial

O planejamento empresarial é um processo, importante para qualquer organização, que serve para planejar meios de alcançar objetivos, estabelecendo estratégias e metas; para que assim as organizações tenham um guia para tomada de decisões e podendo ter uma noção maior na alocação de recursos. De acordo com Chiavenato (2014, p.180) “O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.”

O planejamento, está diretamente ligado as ideias de Bateman e Snell (1998), dos três níveis das organizações. Mas nesse caso o nível estratégico está ligado a planejamento de longo prazo, tático está no planejamento de médio prazo e operacional planejamento/execução de curto prazo.

O SEBRAE (2025), em uma espécie de blog em seu site, diz que “O planejamento estratégico é um processo fundamental no mundo dos negócios, projetado para orientar uma organização em direção aos seus objetivos de longo prazo e garantir que ela alcance os resultados desejados. Em sua essência, o planejamento estratégico envolve a definição de metas, a identificação de recursos necessários e a criação de estratégias para atingir essas metas.”

De certa forma, planejamento é “prever” o que pode acontecer e decidir o que fazer em cada possível situação, para que assim consiga antecipar certas incertezas ou mudanças drásticas no mercado

No setor gastronômico, o planejamento empresarial tem relevância por causa da alta competitividade e às constantes mudanças do mercado e do gosto dos consumidores. Um restaurante e bar que não planeja adequadamente seus custos, cardápio e capacidade de atendimento dificilmente consegue se manter no mercado a longo prazo.

Liderança

Liderança, é capacidade dos gestores de conseguirem ter uma boa gestão de pessoas para assim fazer os funcionários trabalharem juntos, com um objetivo comum para alcançar

alguma meta, indo além de cargos de chefia. Por tanto, um bom líder tem que saber influenciar e inspirar pessoas.

Lincando com o que havia sido dito, Chiavenato (2010, p122) afirma que “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.”

Ponder (2009) diz em seu livro “Liderança Passo a Passo” diz que um líder precisa ter 15 habilidades e essas habilidades podem ser divididas, principalmente, em 3 categorias: 1- Habilidades técnicas e analíticas 2- Habilidades de relacionamento e 3- Habilidades estratégicas. Desto dessas estratégias e categorias o autor diz sobre como gerenciar melhor o tempo, como gerenciar projetos, trabalho em equipe, resolução de problemas e entre outros fatores.

Lacombe e Heilborn (2008, p.349) diz “é verdade que os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação. No entanto, não fazem apenas isso. A variedade dos tipos de liderança torna difícil estabelecer com precisão o que faz um líder. Cada autor tem sua versão. Um líder não é um gerente no sentido formal. Líder é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo”

Henri Fayol foi um dos primeiros a falar sobre a natureza da atividade da empresa e determinar as principais atividades do gestor, que são: planejar; organizar; comandar; coordenar; e controlar. Fayol (1916), no seu livro Administração Industrial e Geral, apresenta os 14 princípios gerais da administração, que serve tanto para liderança, quanto para outros temas como o planejamento empresarial.

No setor gastronômico, a liderança tem um papel importante e estratégico, já que os líderes têm contato direto tanto com os funcionários, fornecedores quanto com os clientes. O líder não deve apenas organizar os processos e somente “dar ordens”, mas precisa também inspirar a equipe para tentar manter sempre uma boa qualidade, criatividade na criação de pratos e buffets, mesmo com a alta rotatividade de funcionários(caso o restaurante conte com freelancers). Claude Troisgros e Alex Atala são chefes de cozinhas reconhecidos pelo estilo de liderança que tem em seus restaurantes.

Tecnologia

A tecnologia, atualmente, é um fator importante para as empresas, pois deixou de ser somente um suporte técnico e começou a ser algo que pode fazer a empresa ter mais destaque no mercado. Caso as organizações saibam como usar a tecnologia a seu favor isso pode se tornar um fator de diferencial competitivo, pois a tecnologia vai auxiliar deste o financeiro, comercial e operacional até na hora de tomada de decisões.

Segundo Laudon e Laudon (2016, p.34), os sistemas de informação e as tecnologias digitais “não são apenas ferramentas de apoio, mas constituem a base de muitos processos de inovação e de vantagem competitiva”. Isso demonstra que, um bom uso das tecnologias, contribui para uma vantagem competitiva e ajuda no processo de inovação dentro da empresa, podendo – por exemplo – ser utilizado para automatizar processos.

No setor alimentício, a adoção de tecnologias como aplicativos de delivery, sistemas de gestão integrada e da inteligência artificial pode auxiliar no atendimento, na análise de demanda e entre outros fatores que podem ajudar e talvez até revolucionar a forma que é gerida os restaurantes. Os restaurantes podem também usar essas novas tecnologias para analisar dados de vendas, receber feedback dos clientes e utilizar na área de logística; caso os restaurantes

conseguirem utilizar a tecnologia de forma correta, pode fazer com que ela se torne um fator importante para uma gestão estratégica.

MÉTODOLOGIA

A metodologia é a parte do trabalho que explica como irá ser realizada a pesquisa. Segundo Gil (2008), a metodologia deve esclarecer a abordagem que a pessoa irá usar, os instrumentos utilizados para a coleta de dados, a população e a amostra.

Abordagem da Pesquisa

Durante a pesquisa foi utilizada abordagem do tipo qualitativa, abordagem quantitativa e abordagem descritiva.

A abordagem qualitativa é a busca e análise de algum fenômeno ou situação utilizando dados não numéricos, como por exemplo entrevistas e questionários, onde foca mais na percepção do entrevistador. Segundo Creswell e Creswell (2021), dizem que esse tipo de pesquisa tem caráter exploratório e baseia em contextos naturais, valorizando a interação entre pesquisador e participantes. Nesse trabalho, a abordagem qualitativa será utilizada para realizar entrevistas com os gerentes do restaurante sobre como a gestão está sendo realizada; e se isso está se tornando um diferencial competitivo.

Já a abordagem quantitativa é mais focada em analisar números por meio de estatísticas, por exemplo, para assim ter uma análise um pouco mais “objetiva”. Hair, Page e Brunsveld (2020), afirmam que “esse tipo de pesquisa tem foco em testar hipóteses e estabelecer relações entre variáveis, permitindo uma generalização entre as amostras”. Nesse trabalho, a abordagem quantitativa será utilizada através do resultado de questionário, possibilitando saber por meio do que os clientes irão dizer como a gestão estratégica está sendo vista de forma externa.

Instrumento de Pesquisa

A coleta de dados é uma etapa importante do trabalho, porque é através dela que o aluno irá reunir as informações necessárias para analisar a gestão do restaurante. Ela foi feita por meio de questionários e entrevista.

Os questionários são um conjunto de perguntas que tem o objetivo de coletar informações de um grupo específico. Gil (2008, p. 121) diz que, “pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”. No caso dessa pesquisa, os questionários foram preenchidos por clientes e colaboradores do restaurante.

Já a entrevista é um instrumento que permite coletar dados, nesse caso, diretamente com o gestor(es) através de uma conversa com objetivos específicos. Creswell e Creswell (2021), destacam que “há vários tipos de entrevista, podendo ser estruturadas, semiestruturadas ou abertas, dependendo do que o pesquisador deseja”.

População

População, em uma pesquisa, quer dizer um grupo de pessoas que tem alguma característica em comum e que será utilizada para passar algum tipo de informação. Para Vergara (2016), “a população é o conjunto de indivíduos que possuem características importantes para o estudo”. Nesta pesquisa, a população foi composta pelo gestor, todos os 7 colaboradores e clientes da empresa.

Amostra

A amostra é uma parte mais específica da população, que é selecionada para a coleta de dados e que representa as características da população. Malhotra (2019) destaca que “a escolha adequada de uma amostra é importante para garantir a eficiência dos resultados”. Nesse trabalho a amostra foi feita por acessibilidade, representada pelos 7 colaboradores, 12 clientes e gestor do restaurante.

Procedimento de Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Restaurante Catarina, no horário de 11:30 até 14:00, nos dias 6 e 14 de novembro 2026. A entrevista foi realizada com o gestor da empresa, sendo a mesma gravada. O questionário para os colaboradores foi aplicado diretamente no ambiente do restaurante por meio de questionário físico. Já para os clientes do restaurante, também foi realizado por questionário físico.

Resultados esperados

Os resultados da pesquisa estão apresentados através da descrição da entrevista feita com o Gestor, e gráficos e análises dos questionários aplicados com colaboradores e clientes. Mostrando os pontos fortes da empresa e os possíveis pontos fracos. Além disso, foram apresentadas conclusões e sugestões de melhorias para a gestão do restaurante.

RESULTADOS

Apresentação da empresa.

O Restaurante Catarina está localizado no clube JAO, inaugurado em junho de 2025 e faz parte um grupo de restaurantes.

Tanto o Catarina, quanto as outras unidades que fazem parte do grupo, se encontra dentro de algum clube - dentre esses clubes está o próprio JAO, clube da OAB e o no clube do AlphaVille. Porém, o Catarina, veio com uma proposta diferente das outras unidades. Pode ser frequentado tanto por quem é socio do clube quanto por quem não é, como também é mais focado em *buffet* e não em petiscos ou pratos feitos.

Vale dizer que, independentemente da unidade ou do tipo de serviço que é prestado, a missão do Catarina, sempre foi e será atender as necessidades dos clientes da melhor forma possível, realizar um serviço que faça com que o cliente goste do produto e do atendimento realizado.

Durante a pesquisa desse trabalho, foi possível verificar que a estrutura organizacional da empresa é bem-feita, deste os gestores até o atendente e que o restaurante soube muito bem utilizar parcerias estratégicas para conseguir melhorar a qualidade e a efetividade do serviço prestado. A seguir, apresenta-se o Organograma da Estrutura Organizacional do restaurante.

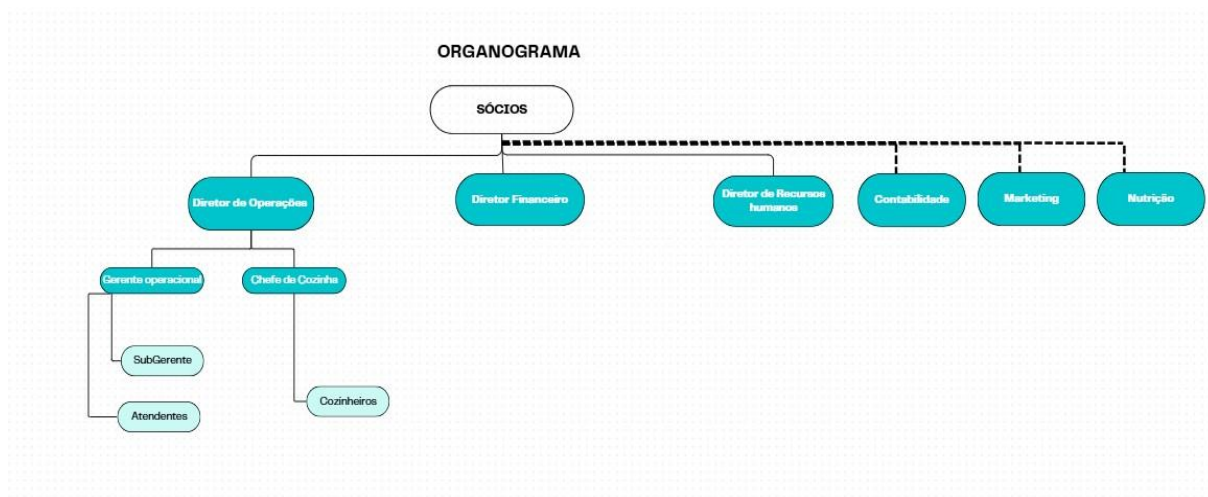


Figura 1 – Organograma do Restaurante Catarina

Dados levantados na entrevista com o gestor

A entrevista, do tipo semiestruturada, foi realizada com um dos gestores da empresa, no dia 6 de novembro de 2026, presencialmente no restaurante Catarina. A entrevista foi realizada para entender como a gestão do restaurante é eficiente e ver se está sendo feita de forma que seja sempre um diferencial competitivo na empresa.

No diálogo com o gestor, ficou evidente que o objetivo da empresa é sempre levar uma comida de qualidade, e que apesar da comida ser por quilo, os pratos sempre tentam ser feitos da mesma qualidade de um prato *ala carte*, fugindo da comida de grande volume e de grande escala. Fazendo os pratos com cuidado e ir mudando um pouco o cardápio do que é servido durante o horário de funcionamento.

Outro aspecto mostrado pelo gestor foi sobre quais as principais estratégias que o restaurante utiliza para manter a competitividade do restaurante. Ele ressaltou que além de priorizar a qualidade do alimento que está sendo servido, a empresa também foca na boa apresentação do produto. Nesse tópico o gestor disse uma frase que ele utiliza muito com os funcionários: “Você come primeiro com os olhos, para depois colocar no prato.”

No decorrer da entrevista, foi falado sobre a divisão de tarefas e de responsabilidades entre os colaboradores. Destacou a presença do chefe de cozinha, dos cozinheiros onde cada um tem sua função e auxiliam o chefe de cozinha, gerente (que é responsável por supervisionar tanto a cozinha quanto a área de atendimento), o subgerente (que também auxilia o caixa da empresa), e equipes de nutrição, contabilidade e marketing que são terceirizados.

Uma questão importante que foi discutida durante a entrevista foi sobre qual o maior desafio enfrentado pelo restaurante. Nessa questão, o gestor disse que o maior desafio enfrentado pela administração é o aumento do preço dos alimentos de primeira (como o arroz, feijão e das proteínas em geral), por causa do aumento constante da inflação, e a tentativa de repassar o mínimo possível desse aumento para os clientes. E como consequência de repassar o mínimo possível desse aumento para o cliente acaba gerando uma redução da margem de lucro da empresa.

Ainda envolvendo um pouco sobre os clientes, foi perguntado sobre como o *feedback* dos clientes é importante para o controle de qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos. O entrevistado disse que o feedback é importante para saber o que precisa ser melhorado, pois a maior propaganda da empresa é o cliente satisfeito. Com o cliente satisfeito, ele irá falar bem do restaurante para outras pessoas e divulgar a marca, fazendo um bom *marketing* de boca a

boca, e caso o cliente não esteja satisfeito e tenha alguma crítica os gestores irão fazer o máximo possível para eliminar esse ponto fraco.

O entrevistado também foi perguntado sobre como é feita a capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores. Ele disse que a empresa foca muito nos clientes internos - que no caso são os funcionários e os colaboradores - fazendo uma reunião mensal, e ouvindo o *feedback* deles para assim ajudá-los a desenvolver mais suas habilidades.

Também foi dito que a presença diária dos gestores e gerentes nas unidades ajuda no desenvolvimento dos colaboradores.

Outro fator que o gestor ressaltou é que a equipe de nutrição - que já foi citada anteriormente - dá suporte no treinamento geral, como também ajuda no controle de qualidade dos produtos e a motivar os funcionários.

Quanto a parte de indicador que é utilizado para avaliar o desempenho do restaurante, o gestor disse que o maior indicador utilizado é o de vendas, por meio de um sistema que a empresa utiliza, para assim saber se houve queda de qualidade dos produtos ou se a queda de desempenho foi gerada por causa de sazonalidade. Uma coisa que a equipe percebe muito, é as datas no mês, onde no final a venda cai e no início a venda aumenta – sendo algo que o gestor disse que é comum em todos os restaurantes e não somente no dele.

Na parte de tecnologias ou sistemas digitais que o restaurante utiliza para auxiliar a gestão, o entrevistado disse que está utilizando vários sistemas como a ZIG, que é um sistema que está presente em vários eventos e por meio dele se consegue dar entrada e saída dos produtos, que dá muito suporte a empresa. Outras tecnologias que auxiliam muito a gestão da empresa são as utilizadas pela equipe de nutrição, pela equipe de marketing e o auxílio de uma contabilidade externa.

Junto com isso, o gestor ressaltou que essas tecnologias utilizadas contribuem muito para otimizar processos e diminuir erros operacionais.

Pelo fator de que, os colaboradores terão apoio de alguma tecnologia e terá mais de uma pessoa verificando as informações, para assim diminuir tais riscos. E o gestor também ressaltou que, com a melhoria e a inovação dessas tecnologias, a gestão poderá se aperfeiçoar mais e melhorar cada vez mais a experiência do cliente.

Segue diagrama de blocos usado para análise complementar do que foi absorvido na entrevista, ampliando as informações obtidas sobre as facilidades e problemas da gestão.



Figura 2 – Diagrama apresentando causas de problemas de gestão do restaurante

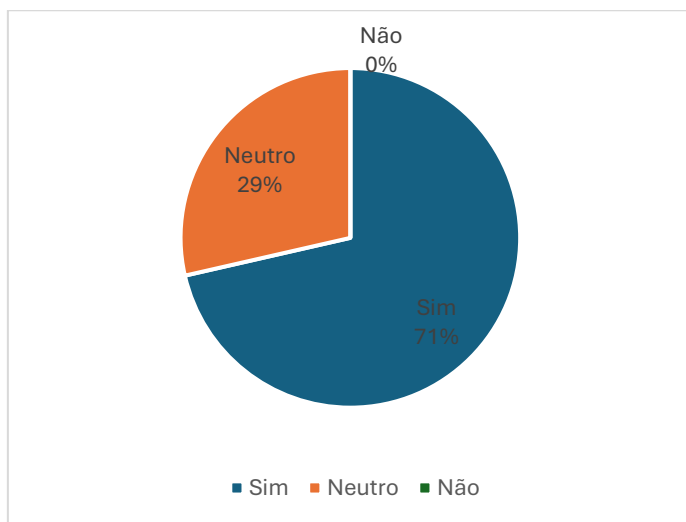
Dados levantados com a aplicação de questionário aos colaboradores

1. Há quanto tempo você trabalha no Restaurante Catarina?

Resposta: Maioria dos funcionários trabalhavam para o grupo do restaurante antes do Catarina e começou a trabalhar no Catarina na sua inauguração em junho de 2025

Análise: essa resposta mostra que a maioria dos colaboradores já trabalhava para o grupo antes da abertura do Catarina, e indo para a unidade do JAO quando ela foi inaugurada. Isso mostra que há uma baixa rotatividade de funcionários.

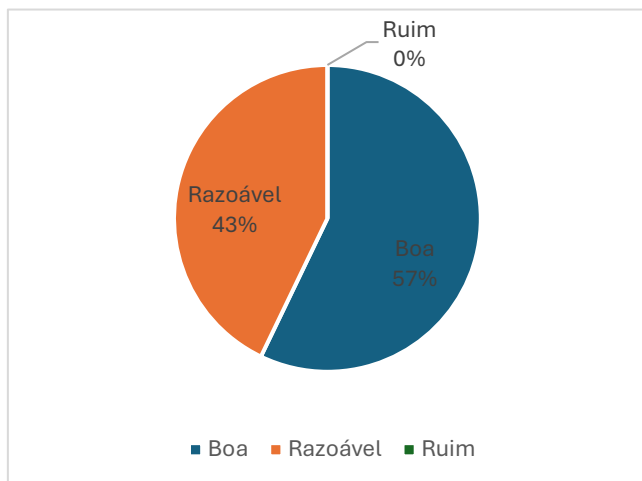
2. Você considera que a comunicação entre os gestores e a equipe é clara e eficiente?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: o gráfico mostra que a maioria dos colaboradores considera a comunicação eficiente, isso é reforçado pelo que o gestor disse sobre as reuniões mensais e a presença frequente das lideranças nos restaurantes.

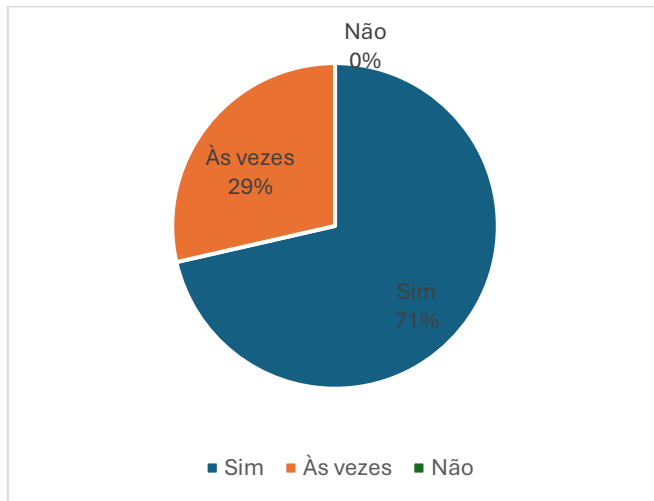
3. Como você avalia o ambiente de trabalho em termos de colaboração e respeito?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: apesar desse gráfico ser mais equilibrado, percebe que a avaliação dos colaboradores é em sua maior parte positiva. O que indica um bom clima entre os funcionários.

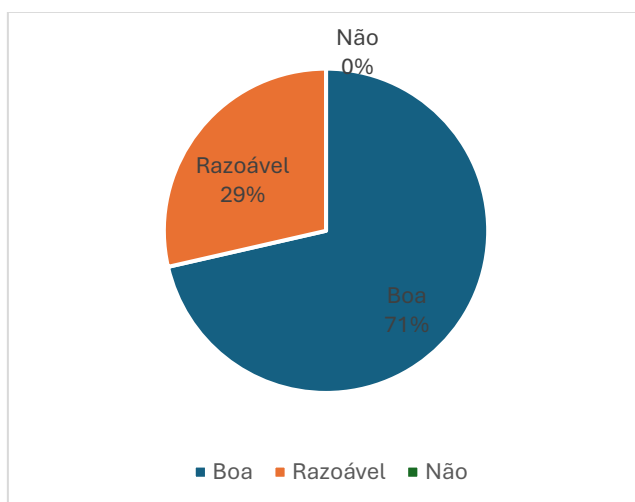
4. Você acredita que seu trabalho é reconhecido pela liderança?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: o gráfico mostra que a maior parte dos funcionários tem o seu trabalho reconhecido, e nenhum disse o contrário, demonstrando fala do gestor sobre valorização do “cliente interno”.

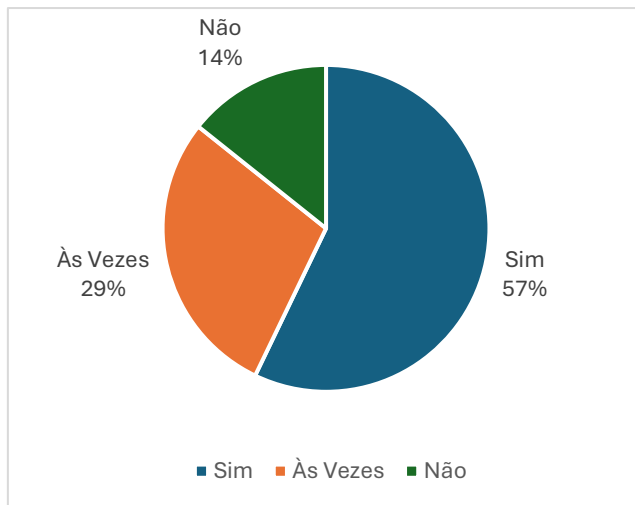
5. Como é o relacionamento entre os colegas de equipe?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: o resultado do gráfico demonstrou que a maioria dos colaboradores tem um relacionamento positivo, e isso é importante pois impacta todas as áreas da empresa.

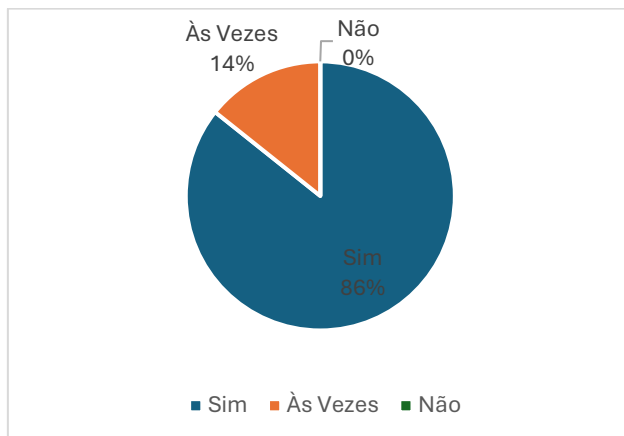
6. Você sente que tem autonomia para sugerir melhorias ou novas ideias?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: apesar de ter um colaborador que não tem a autonomia para sugerir melhorias, porém mais de 50% disseram ter essa liberdade de sugerir melhorias. O que é importante para inovação interna.

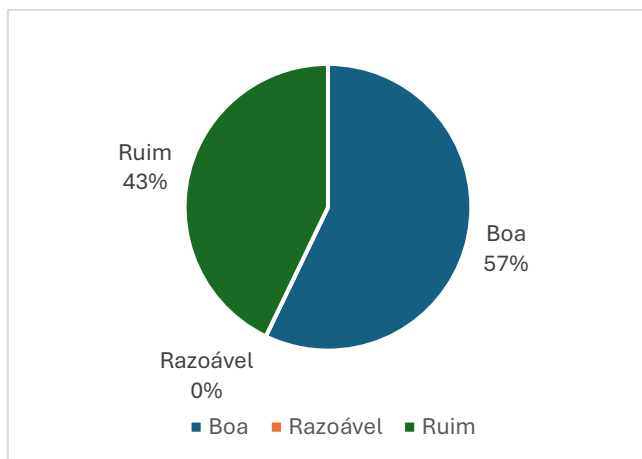
7. O gestor oferece o apoio necessário para o desempenho das suas funções?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: as respostas mostram que a maioria tem uma visão positiva do apoio prestado pelos líderes, o que é importante para manter a qualidade do produto e resolução mais eficiente dos problemas.

8. Como você avalia o treinamento e capacitação oferecidos pela empresa?

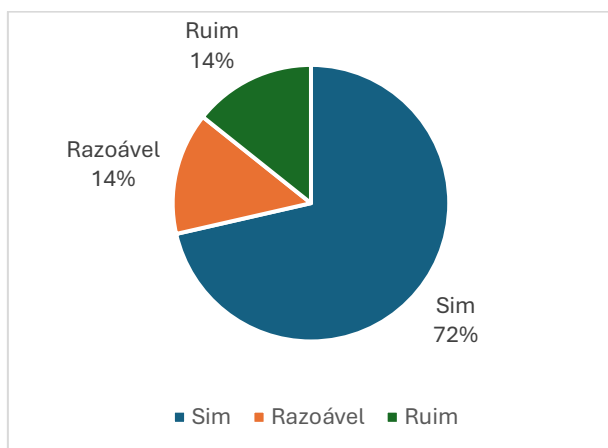


Fontes: Dados primários, 2025

- Observação: dois dos funcionários que avaliaram ruim destacaram algum ponto. Os pontos destacados foram:
 - a) Primeiro ponto: a capacitação em geral é boa, exceto na área técnica.
 - b) Segundo ponto: apesar dos gestores sempre estarem disponíveis para ajudar, o treinamento ainda não é tão bom.

Análise: apesar do gráfico ter em sua maior parte respostas positivas, foi mostrando que dois funcionários destacaram necessidade de uma melhor capacitação na área técnica. Mostrando que apesar de já ter uma qualidade boa, ainda precisa ser melhorado, para manter ou até melhorar a qualidade da apresentação dos pratos.

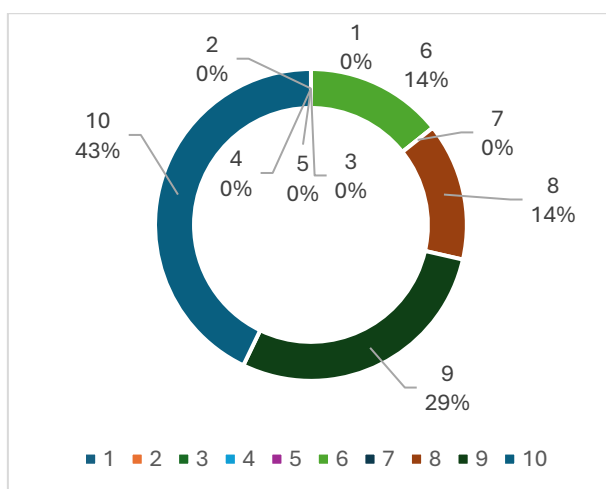
9. Você considera que a empresa utiliza tecnologias adequadas para facilitar o trabalho diário?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: os colaboradores avaliam positivamente o uso das tecnologias, o que complementa o que o gestor disse sobre os sistemas utilizados (como é o caso da ZIG), que facilitam os processos da empresa.

10. De forma geral, qual nota de 0 a 10 você daria para a gestão da empresa?



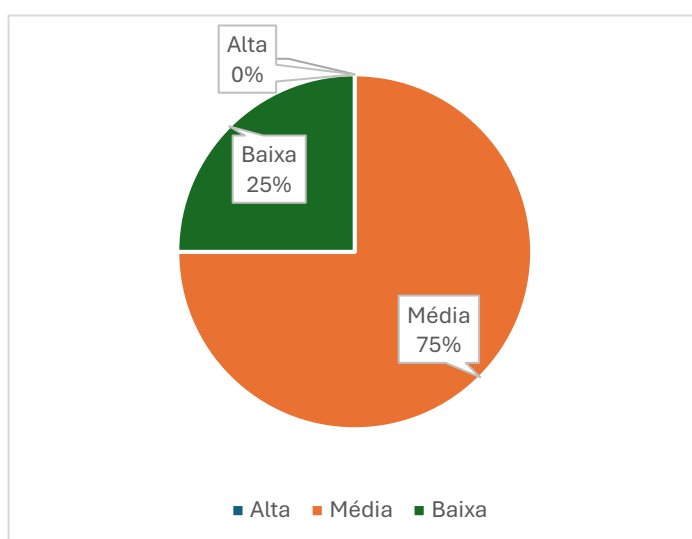
Fontes: Dados primários, 2025

- Um dos colaboradores, nessa questão 10 reforçou que o apoio da chefia (ou superiores) é bom.

Análise: o gráfico mostra notas altas, e uma média boa. O que mostra que a gestão consegue unir o que é dito com o que é feito e que de certa forma, os colaboradores estão satisfeitos com a gestão feita pelo restaurante.

Dados levantados com a aplicação de questionário aos clientes.

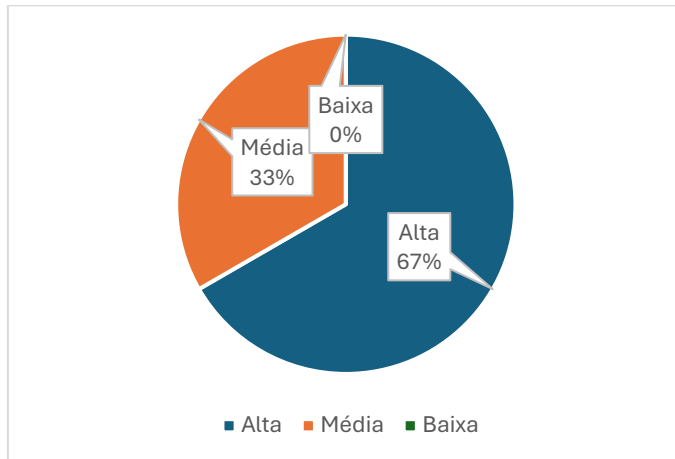
1. Com qual frequência você frequenta o Restaurante Catarina?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: o gráfico mostra que, apesar de ter clientes que vão lá com certa frequência, o restaurante precisa melhorar um pouco a sua fidelização.

2. Como você avalia a qualidade do *buffet* e das opções de pratos?



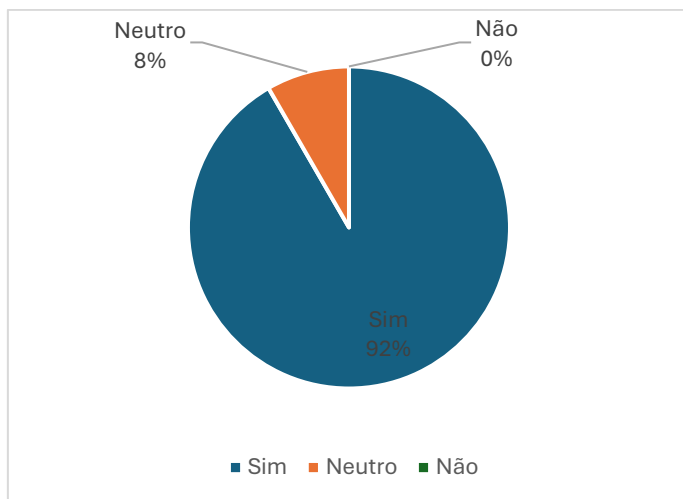
Fontes: Dados primários, 2025

Análise: a maioria das respostas foram positivas, reforçando o ponto positivo citado pelo gestor, que é: a qualidade e a apresentação do alimento. Isso também reforça a frase dita pelo gestor durante a entrevista: “come-se primeiro com os olhos”.

3. O atendimento prestado pelos colaboradores é bom e eficiente?

Percebe-se que os clientes avaliaram muito bem o atendimento. O que é comprovado pelo bom ambiente que é gerado pelo bom relacionamento dos colaboradores, que impacta diretamente no desempenho dos funcionários.

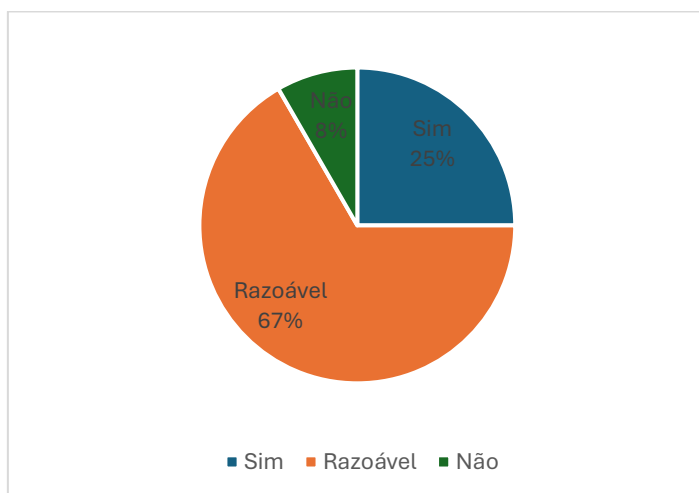
4. Você considera o ambiente do restaurante confortável e agradável?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: o gráfico mostrou que a maioria das respostas dos clientes mostra que o ambiente é bom. Mostrando que o Catarina consegue entregar uma boa experiência para o cliente além da comida, podendo fazer com que o cliente permaneça mais tempo dentro do restaurante.

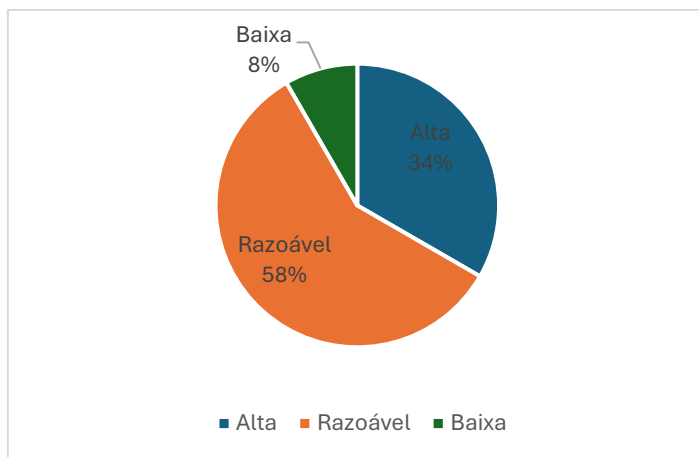
5. Você considera os preços justos em comparação à qualidade dos produtos?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: o gráfico mostra que essa é a área que necessita de mais atenção. Muitos clientes, apesar de reconhecer a qualidade do produto, ainda considera o mesmo muito caro. Isso mostra exatamente o que o gestor disse sobre o aumento do preço dos produtos e quanto é difícil passar isso para o cliente sem perder a competitividade.

6. Como você avalia a variedade do cardápio?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: o gráfico mostra que mesmo que variedade seja boa, ainda há espaço para melhorias. Juntando com as repostas abertas, que será citado mais a frente, mostra que essa variedade é em alguns tipos de opções, como mais opções vegetariananas.

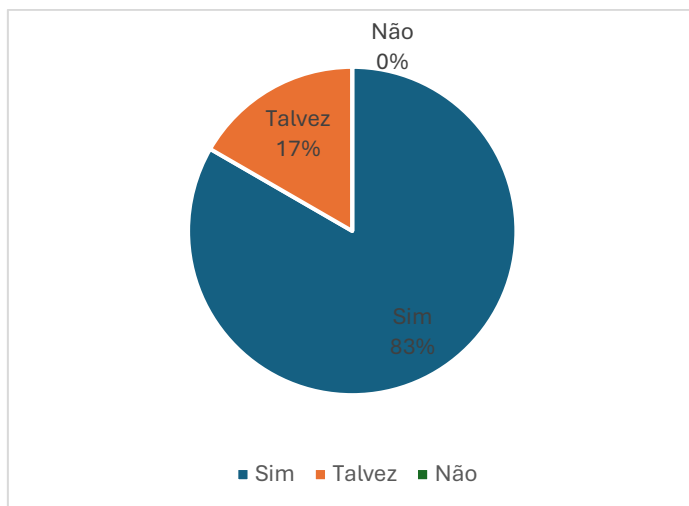
7. Você conhece as redes sociais do restaurante?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: o gráfico mostrou que boa parte dos clientes, mesmo que menos de 50%, não conhece ou às vezes não acompanha as redes sociais do restaurante. O que é um desafio para o marketing da empresa, pois ainda não há muito engajamento entre o público atual e as redes sociais.

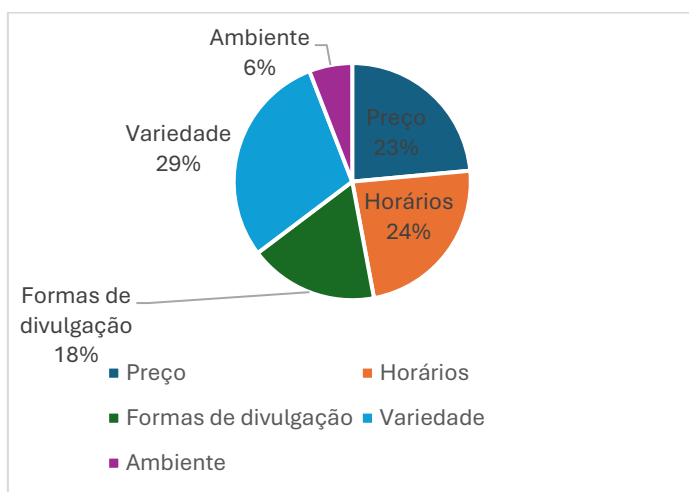
8. Você recomendaria o Restaurante Catarina para outras pessoas?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: o gráfico mostra que os clientes tem alta chance de recomendar o restaurante. Mostrando que o gestor disse sobre o *marketing* boca a boca ser a principal forma de divulgação da empresa, ressaltando que o Catarina se importa com o cliente satisfeito.

9. Em sua opinião, o que a empresa poderia melhorar? (aberta)

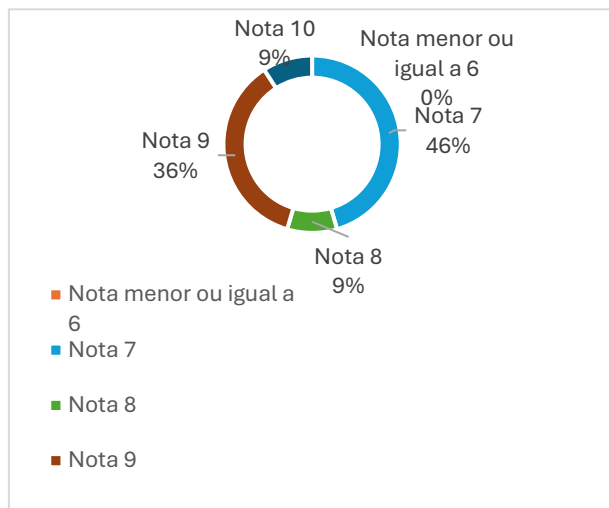


Fontes: Dados primários, 2025

- **Preço:** Principalmente críticas de valor alto. Um cliente disse que a qualidade é boa, mas que os preços são altos e sugeriu fazer algumas promoções ou fazer um prato do dia que o preço fique menor.
- **Horário:** funcionamento por um maior período de tempo
- **Melhorar certas áreas do Marketing:** uma que recebeu destaque nessa área, é onde o cliente diz que apesar da empresa conseguir divulgar bem o produto e realizar bons vídeos ainda sente um pouco de falta de divulgar como é o ambiente e o mostrar um pouco mais dos clientes e o que os clientes pensam.
- **Aumentar um pouco a variedade dos alimentos:** Um cliente falou sobre a comida vegetariana, um disse que a variedade já é boa porém poderia adicionar mais coisa e alguns disseram que poderia aumentar a variedade de opções em geral.
- E somente uma pessoa disse sobre melhorar um pouco o ambiente

Análise: o gráfico mostrou que as sugestões de melhoria estão, em geral, mais focadas em quatro pontos específicos: preço, marketing, variedade e horário de funcionamento.

10. De 0 a 10, qual nota você daria para o Restaurante Catarina?



Fontes: Dados primários, 2025

Análise: o gráfico mostra que o restaurante apresenta notas altas e que mesmo com as críticas, a satisfação dos clientes ainda permanece alta. Mostrando que os pontos fortes da empresa, em geral, superam as fragilidades.

ANÁLISE GERAL DOS DADOS LEVANTADOS

O conjunto geral dados obtidos por meio de entrevista com o gestor, dos questionários aplicados com os colaboradores e com os clientes permitiu perceber como funciona boa parte da gestão do Restaurante Catarina, os pontos fortes e fracos do restaurante, como também os desafios que o restaurante sofre.

Os dados coletados mostram que o Catarina consegue manter a qualidade do produto oferecido, pelo fato da alta aprovação dos clientes nas áreas de qualidade do *buffet*, atendimento e satisfação geral. Essa aprovação dos clientes está diretamente conectada com as estratégias que o gestor disse na entrevista, como a boa apresentação dos pratos e no cuidado com o preparo do alimento ressaltando mais uma vez a frase dita pelo gestor de que o cliente come primeiro com os olhos. Portanto, de certa forma a satisfação dos clientes, principalmente nessas três áreas citadas, indica que o restaurante mesmo servindo comida por quilo conseguiu manter um padrão de qualidade.

No ponto de vista interno da empresa, conseguiu observar que o restaurante conseguiu criar um bom ambiente interno, com um bom relacionamento entre os colaboradores e apoio constante da liderança. Isso é observado por Robbins e Judge (2020), que dizem “que ambientes harmoniosos tendem a aumentar o desempenho e a motivação e reduzir conflitos. Com um bom apoio da liderança e um bom ambiente interno explica o porquê da baixa rotatividade de funcionários, nenhum colaborador falar que o ambiente da empresa é ruim e que a maioria falar que eles têm relacionamento um bom relacionamento entre si.

Apesar dessas respostas positivas, há alguns pontos que necessitam de melhorias. O principal ponto é a percepção que o cliente tem sobre os preços, mesmo que eles tenham

elogiado a qualidade do produto. Esse fato, para atrair novos clientes, pode ser prejudicial por talvez algumas pessoas estranharem o preço. O relatório da ABIA (2023, p6) diz que “ Estudo FIPE/ABIA aponta que a média da carga tributária sobre os alimentos industrializados no Brasil é de 23%”, ou seja além do aumento da inflação citada pelo gestor, a cara tributária sobre os alimentos é muito alta, o que atrapalha a conseguir conciliar o preço com que os clientes desejam.

Outro ponto que necessita de atenção é a variedade de alimentos no *buffet*, especialmente em tipos específicos de alimentos. Nesse tópico, os clientes desejavam uma variação maior do que já tinha no *buffet* e em alguns casos em tipos específicos de alimentos, por exemplo maior variedade de opções para vegetarianos, e esse aumento de opções irá ajudar na satisfação dos clientes e na consolidação da marca.

Terceiro fator que precisa de atenção é o marketing digital . Nesse quesito, uma parcela significativa dos clientes diz não acompanhar as redes sociais do restaurante. E os que dizem acompanhar ainda tem algumas críticas, como a falta de divulgação de personalidade em suas redes sociais.

Um tópico elogiado pelos colaboradores é o uso de tecnologias para facilitar o trabalho (ver fluxograma a seguir, mostrando rotina interna do restaurante) deles sendo o principal deles a ZIG, que acaba ajudando muito na parte de estoques, e o auxílio da equipe de nutrição. Com essas tecnologias, além de facilitar o trabalho dos funcionários diminui a possibilidade de erros, aumenta a precisão das informações e consequentemente facilitando a tomada de decisão.

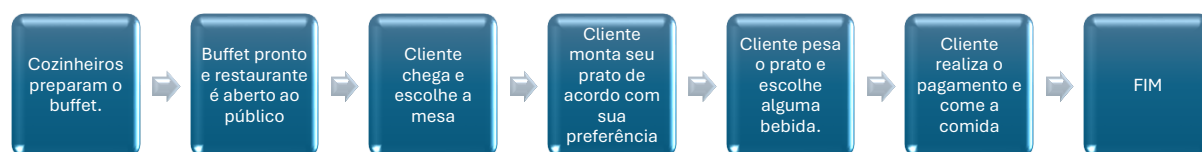


Figura 3 – Fluxograma com rotina interna do restaurante Catarina

Por fim, é importante ressaltar o treinamento e a qualificação dos funcionários é suficiente. Porém, como foi ressaltado por um colaborador, ainda precisa melhorar na área técnica. Sendo o aperfeiçoamento dessa área importante para que a qualidade dos produtos sempre seja boa e os clientes continuem gostando do produto e de certa forma divulgando a marca.

Com a análise dos gráficos e com a análise geral dos dados levantados pode-se responder à questão problema da seguinte forma: que a atual gestão estratégica do Restaurante Catarina, pode ser avaliada como um diferencial competitivo por alguns fatores. O primeiro dele é que apesar das críticas pontuais dos clientes, o nível de satisfação deles permaneceu alto, que os clientes reconhecem a qualidade do produto oferecido - sendo esses dois tópicos as principais estratégias adotadas pela administração - e do ambiente da empresa. Como também os gestores conseguem manter, na maior parte do tempo, um ambiente propício para os funcionários trabalharem e se sentirem reconhecidos, melhorando a qualidade do serviço oferecido.

A fim de ampliar os dados que possibilitaram essa análise geral, segue abaixo a análise SWOT desenvolvida para essa finalidade.

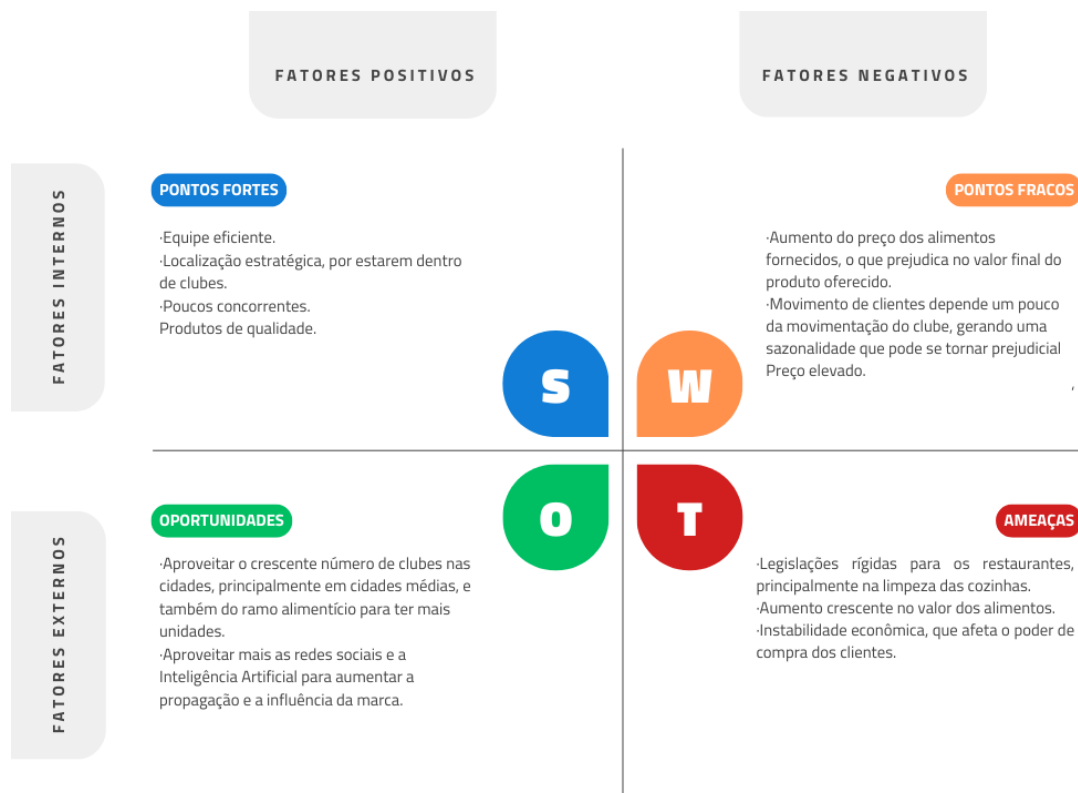


Figura 4 – Análise SWOT da gestão do restaurante Catarina

CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Essa pesquisa teve como o objetivo, por meio de entrevista com o gestor e questionários com clientes e com colaboradores, avaliar se a gestão do restaurante está sendo realizada de forma que a torne um diferencial competitivo. Como também desenvolver TGN's (Técnicas de Gestão de Negócios) de acordo com as informações coletadas, a fim de ampliar as informações obtidas na pesquisa.

O questionário com os clientes revelou que o Restaurante Catarina tem vários pontos fortes como a qualidade do *buffet*, um bom ambiente físico e uma boa equipe; apesar de alguns aspectos como o valor do produto e o aumento da variedade de opções no *buffet*. Já por meio do questionário aplicado para os funcionários podemos observar outros aspectos positivos, onde alguns deles são um bom clima organizacional, uma comunicação clara entre os líderes e os colaboradores e o apoio dos líderes em certos aspectos.

Apesar desses pontos positivos, tem outros que necessitam de atenção como o engajamento nas redes sociais, reforço no treinamento na área técnica e na percepção dos clientes sobre o preço dos produtos. Com base nesses resultados, apresenta-se algumas sugestões de melhorias:

1. Ampliação do buffet: como mais opções de pratos para vegetarianos e aumentar as opções simultâneas que os clientes podem escolher na hora de montar o seu prato;
2. Reforço do *marketing* digital: criar estratégias para aumentar o engajamento nas redes sociais e além de fazer um *marketing* voltado para o produto, também fazer um marketing que envolva mostrar a satisfação do cliente e mostrando mais personalidade.
3. Desenvolver combos ou algum tipo de programa de fidelização com o intuito de equilibrar o valor do produto com a qualidade dele (mesmo que os clientes elogiem a qualidade do produto)
4. Investir em treinamento na área técnica.

Por fim, essas sugestões – juntamente com os pontos fortes já listados - poderão contribuir para que o Restaurante Catarina continue com uma gestão estratégica competitiva e, como alguns autores citaram no decorrer desse estudo, consiga se manter no mercado no longo prazo por meio de estratégias efetivas.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

- ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. *Panorama da inflação de alimentos no Brasil*. São Paulo: ABIA, 2023.
- ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- BATEMAN, T. S., & SNELL, S. A. (2011). *Administração: Construindo vantagem competitiva*. Editora Atlas.
- CHANDLER Jr., A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*.
- CHIAVENATO, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed.). Editora Campus
- CRESWELL, J. W., & CRESWELL, J. D. (2021). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.).
- DRUCKER, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- FAYOL, H. (1916). *Administration industrielle et générale*.
- GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.).
- HAIR, J. F., PAGE, M., & BRUNSVELD, N. (2020). *Essentials of Business Research Methods* (4th ed.).
- JARDIM, B. E. (2004). *Empresas de pequeno porte, gestão estratégica e política de pessoas*. Viera
- LACOMBE, F. J. M., & HEILBORN, G. (2008). *Administração: Princípios e tendências*. Editora Saraiva
- LAUDON, K. C., & LAUDON, J. P. (2016). *Management information systems: Managing the digital firm* (14th ed.). Pearson.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- MALHOTRA, N. K. (2019). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman
- PONDER, R. D. (2009). *Liderança passo a passo*. São Paulo: M. Books
- ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson, 2020.
- SIMON, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*.
- THOMPSON Jr., A. A., & GAMBLE, J. E. (2012). *Administração estratégica: Conceitos e casos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- VERGARA, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16ª ed.). Atlas
- <https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-i-conceitos/niveis-de-planejamento/>
- <https://www.jornalopcao.com.br/economia/mercado-gastronomico-e-imobiliario-de-goiania-e-destaque-entre-as-outras-capitais-656923/>
- <https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/goias-tem-6-novos-bares-e-restaurantes-por-dia-em-2023-552215/#:~:text=Respons%C3%A1vel%20por%20movimentar%20bilh%C3%B5es%20anual>

[mente%20em%20Goi%C3%A1s%2C,janeiro%20e%20outubro%20de%202023%2C%20o%20estado](#)
<https://exame.com/agro/preco-dos-alimentos-subiu-162-nos-ultimos-12-anos-e-a-tendencia-de-alta-deve-continuar/>
<https://www.abrahao.com.br/blog/tecnologia-e-tendencias/mercado-de-bares-e-restaurantes>
https://www.fortunebusinessinsights.com/pt/food-service-market-106277#:~:text=Quota%20de%20mercado:%20*%20A%20%C3%81sia%2DPac%C3%ADfico%20dominou,crescente%20demanda%20do%20consumidor%20por%20diversas%20cozinhas
<https://www.toolshero.com/strategy/core-competence-model/>
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-estrategico-o-que-e-e-como-fazer-para-sua-empresa,eb17af9d324bb810VgnVCM1000001b00320aRCRD>



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL

Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
Caixa Postal 85 | CEP 74605-010
Goiânia | Goiás | Brasil
Fone: (62) 3946 3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946 3080
www.pucgoias.edu.br | prodin@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO nº038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante LUCAS SOARES RODRIGUES PONTES do Curso de Administração, matrícula 2022.1.0023.0122-3, telefone:(62) (62) 98151-9922 e-mail ponteslucas43@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado GESTÃO ESTRATÉGICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO RESTAURANTE CATARINA, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, de Dezembro de 2025

Assinatura do autor: Lucas R.R. Pontes

Nome completo do autor: LUCAS SOARES RODRIGUES PONTES

Assinatura do professor-orientador: [Assinatura]

Nome completo do professor-orientador: MARCOS DE FREITAS PINTAUD