



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

KELVIN BARROS SANTOS

**AUDITORIA DE MARKETING:
UMA ANÁLISE EM RESTAURANTES DE ARACAJU**

**SÃO CRISTOVÃO, SE
2021**

KELVIN BARROS SANTOS

**AUDITORIA DE MARKETING:
UMA ANÁLISE EM RESTAURANTES DE ARACAJU**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE.

Orientador(a): Prof. Me. Ronalty Rocha

**SÃO CRISTOVÃO, SE
2021**

KELVIN BARROS SANTOS

**AUDITORIA DE MARKETING:
UMA ANÁLISE EM RESTAURANTES DE ARACAJU**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 15 de dezembro de 2021

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Dr(a). Rosângela Sarmiento Silva
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Me. Daniel de Souza Valotto
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Me. Ronalty Oliveira Rocha
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a minha mãe, por apoiar, mesmo com dificuldade em alguns momentos, minhas decisões, e por sempre torcer para o meu sucesso.

A minha tia Vera, meu Tio Fábio e a minha avó Lourdes, por me darem abrigo sempre que precisei, e por me fazerem tomar decisões que nem sabia que precisaria.

Ao meu marido, Alex, que me apoiou bastante nesses últimos anos, dando-me amor, consolando-me quando mais necessitei e por me ajudar a não desistir no fim da jornada.

A minha prima Juliana e a minha irmã Manoela, por me ajudarem a relaxar e rir em outros momentos de fuga.

Aos meus amigos corujas de Itabaiana, que são exemplos de sucesso e melhoram minha autoestima e acalentam meu coração mesmo que distantes.

Ao meu orientador Ronalty, que realmente me orientou bastante para a conclusão desse trabalho, tirando todas as minhas dúvidas e me fazendo concluir o trabalho em tempo hábil para a defesa do mesmo.

Por fim, aos gestores das empresas estudadas que separam um tempo precioso para me ajudar a coletar as informações necessárias para a composição do trabalho enfim apresentado.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a aplicação da auditoria de marketing em dois restaurantes de Aracaju/SE. Para atender aos objetivos propostos, foi realizado um estudo qualitativo do tipo estudo de casos. Para coleta das informações necessárias utilizou-se de entrevistas com roteiro estruturado com os proprietários dos restaurantes, questionários com colaboradores e clientes, e observações diretas do ambiente a fim de corroborar com as falas dos gestores. Para análise de dados fez-se a convergência de evidências e utilizou-se uma análise cruzada de dados para comparar os objetos de estudo. A partir dessas análises, os resultados indicaram que as empresas tendem ao crescimento de mercado e preocupam-se com estratégias de curto prazo, como verificação dos custos, definição de preços, variação de cardápios, melhorias no atendimento ao cliente e ambientes reformados e agradáveis. Em contrapartida, a auditoria analisou como pontos negativos a falta de objetivos claros e planejamentos estratégicos, além da falta de coletas de informações considerados tópicos essenciais para o planejamento de marketing. Por fim, a pesquisa fez algumas sugestões de melhorias para os estabelecimentos, como melhorias no planejamento estratégico, implantação da coleta de informações de marketing, interação com clientes em mídias sociais, melhorias em cardápios, expansão dos canais de distribuição e inclusão de algumas promoções.

Palavras Chave: Análise de ambiente. Planejamento estratégico. Auditoria de marketing.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the application of the marketing audit in two restaurants in Aracaju/SE. To meet the proposed objectives, a qualitative case study was carried out. To collect the necessary information, interviews with a structured script were used with the restaurant owners, questionnaires with employees and customers, and direct observations of the environment in order to corroborate the managers' statements. For data analysis, evidence was converged and a cross data analysis was used to compare the objects of study. Based on these analyses, the results indicated that companies tend to market growth and are concerned with short-term strategies, such as cost verification, pricing, menu variation, improvements in customer service and pleasant, renovated environments. On the other hand, the audit analyzed as negative points the lack of clear objectives and strategic plans, in addition to the lack of information gathering considered essential topics for marketing planning. Finally, the survey made some suggestions for improvements to the establishments, such as improvements in strategic planning, implementation of the collection of marketing information, interaction with customers on social media, improvements in menus, expansion of distribution channels and inclusion of some promotions.

Keywords: Environment analysis. Strategic planning. Marketing audit.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE.....Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE.....Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIM.....Sistema de Informações de Marketing

UFS.....Universidade Federal de Sergipe

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Auditoria de marketing.....	19
Quadro 2 – Características dos objetivos.....	30
Quadro 3 – Categorias analíticas e elementos de análise.....	44
Quadro 4 – Protocolo de estudo de caso.....	45
Quadro 5 – Procedimentos de análise dos dados.....	47
Quadro 6 – Análise SWOT do Restaurante A.....	63
Quadro 7 – Análise SWOT do Restaurante B.....	64
Quadro 8 – Sugestões para os restaurantes estudados.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Agente do microambiente.....	20
Figura 2 – Macroambiente de marketing.....	24
Figura 3 – Análise SWOT.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo geral.....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	PLANEJAMENTO E CONTROLE.....	17
2.2	AMBIENTES DE MARKETING.....	20
2.2.1	Microambiente.....	20
2.2.1.1	Empresa.....	21
2.2.1.2	Fornecedores.....	21
2.2.1.3	Concorrentes.....	22
2.2.1.4	Público.....	22
2.2.1.5	Clientes.....	23
2.2.2	Macroambiente.....	23
2.2.2.1	Ambiente demográfico.....	24
2.2.2.2	Ambiente econômico.....	24
2.2.2.3	Ambiente natural.....	25
2.2.2.4	Ambiente tecnológico.....	25
2.2.2.5	Ambiente político.....	26
2.2.2.6	Ambiente sociocultural.....	26
2.2.3	Análise dos Ambientes.....	27
2.2.3.1	Análise SWOT.....	27
2.3	SISTEMAS DE MARKETING.....	28
2.3.1	Missão.....	28
2.3.2	Objetivos.....	29
2.3.3	Sistemas de Informação de marketing (SIM).....	30
2.4	FUNÇÕES/COMPOSTOS DE MARKETING.....	32
2.4.1	Produto.....	32
2.4.2	Preço.....	33

2.4.3	Distribuição	35
2.4.4	Promoção	36
2.5	PRODUTIVIDADE DE MARKETING.....	38
2.5.1	Lucratividade, custo e benefício	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	40
3.2	QUESTÕES DE PESQUISA.....	41
3.3	MÉTODO.....	41
3.4	FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	42
3.5	UNIDADES DE ANÁLISE.....	42
3.6	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS.....	43
3.7	CATEGORIAS DE ANÁLISE E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	44
3.8	PROTÓCOLOS DE ESTUDO.....	45
3.9	ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	46
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1	AUDITORIA DO AMBIENTE DE MARKETING.....	48
4.1.1	Microambiente	48
4.1.1.1	Empresa.....	48
4.1.1.2	Fornecedores.....	50
4.1.1.3	Concorrentes.....	51
4.1.1.4	Público.....	53
4.1.1.5	Clientes.....	54
4.1.2	Macroambiente	56
4.1.2.1	Ambiente demográfico.....	56
4.1.2.2	Ambiente econômico.....	57
4.1.2.3	Ambiente natural.....	58
4.1.2.4	Ambiente tecnológico.....	59
4.1.2.5	Ambiente político.....	60
4.1.2.6	Ambiente sociocultural.....	61
4.1.3	Análise SWOT	62
4.2	AUDITORIA DOS SISTEMAS DE MARKETING.....	65
4.2.1	Missão	65
4.2.2	Objetivos	67

4.2.3	Sistemas de Informações de marketing.....	68
4.3	AUDITORIA DAS FUNÇÕES DE MARKETING.....	69
4.3.1	Produto.....	70
4.3.2	Preço.....	71
4.3.3	Praça (Distribuição).....	72
4.3.4	Promoção.....	74
4.3.4.1	Vendas pessoais/diretas.....	74
4.3.4.2	Promoção de vendas.....	75
4.3.4.3	Propaganda e publicidade.....	76
4.4	AUDITORIA DA PRODUTIVIDADE.....	78
4.4.1	Lucratividade, Custo e Benefício.....	78
4.5	COMPARAÇÃO DAS EMPRESAS COM BASE NOS RESULTADOS....	79
5	CONCLUSÕES.....	82
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
	REFERÊNCIAS.....	87
	APÊNDICE A.....	92
	APÊNDICE B.....	96
	APÊNDICE C.....	97

1 INTRODUÇÃO

O marketing é o ramo da administração no qual ocorrem relações de troca entre empresas e clientes. Essas trocas, visam não só a venda de mercadorias, mas também tem como objetivo a criação de valor para o consumidor. Essa criação de valor ajuda a empresa a atingir um de seus grandes objetivos que é a geração de lucro e ganho de força competitiva em seu ambiente empresarial de atuação comercial (LAS CASAS, 2017). Portanto, Kotler e Keller (2012, p. 3) veem a administração de marketing como “a arte e a ciência de selecionar mercados-alvos e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente”.

Sobre esse assunto, Cobra e Torres (2017) acrescentam que o planejamento estratégico é uma ferramenta primordial para que as organizações alcancem seus objetivos em marketing. Esses autores também explicam que o planejamento estratégico, por ser um processo gerencial e por servir para identificar espaços e formas atraentes de atuação, elaboração de objetivos, estabelecimento de estratégias, e análise dos recursos da empresa serve de base para a elaboração de planos de marketing e vendas.

Dessa maneira, juntos, administração de marketing e planejamento estratégico desempenham importante papel para que as empresas possam realizar seus objetivos de maneira lucrativa e criando valor para o cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Por esses motivos, um planejamento estratégico é essencial para o futuro de uma empresa, seja ela de grande ou pequeno porte (PASQUIM; FUMAGALLI, 2017).

Adicionalmente, Fava Neves (2005) explica que efetuar análises dos ambientes externos e internos; criar objetivos e estratégias a partir dessas análises; tomar decisões de produtos, comunicação, distribuição, preço e vendas; definir orçamentos; executar e controlar essas atividades são básicos para que a empresa sobreviva nesse mundo cada vez mais competitivo, e o planejamento de marketing vem para efetuar essas análises e mudanças na organização.

Além da necessidade do planejamento, o controle estratégico é importante pelo fato de ser nessa atividade onde se buscará identificar falhas de planejamento e efetuar as correções necessárias para o bom funcionamento, assegurando que os objetivos da empresa sejam alcançados (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Nesse

contexto, Cobra (2014) destaca a auditoria de marketing como uma importante ferramenta para planejamento e controle estratégico das atividades mercadológicas das organizações. Segundo esse autor, a auditoria de marketing busca identificar desvios no planejamento de marketing e propor correções. É um controle mais analítico e abrangente que envolve, praticamente, todas as atividades do planejamento estratégico.

Nesse ínterim, autores como Las Casas (2011) e Kotler e Keller (2012) recomendam um conjunto de atividades com potencial de verdadeiramente conduzir a auditoria de marketing nas organizações, dentre as quais destaca-se a análise do micro e macroambiente, com conseqüente elaboração de análise SWOT (análise ambiental); sistemas de marketing (SIM); funções e/ou compostos de marketing e produtividade de marketing.

Além disso, uma das maiores recompensas de se realizar uma auditoria é evitar mortes prematuras de empresas e isso vale para todas, seja de pequeno ou grande porte (COBRA, 2014). Sobre esse assunto, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), em 2012, 23,4% das empresas tiveram sua mortalidade em 2 anos e uma das principais causas desse fechamento prematuro foi a falta de planejamento e gestão de negócios. Desde o começo da pandemia, 200 mil restaurantes fecharam suas portas, e 85% tem faturado bem menos do que faturavam, fazendo com que essas empresas achem modos de sobreviver no mercado (G1, 2020).

Dito isso, uma auditoria de marketing pode ajudar a evitar a morte e o baixo faturamento dessas empresas através de um exame abrangente, sistemático e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing, e definindo, após isso, um plano de ação para a melhoria do desempenho (KOTLER; KELLER, 2012).

Las Casas (2011) complementa ao dizer que a auditoria de marketing serve para avaliar de forma eficaz a situação da empresa a fim de se determinar a situação atual desta e verificar o que realmente está ocorrendo na organização e assim tomar decisões importantes acerca de todo o processo estratégico de marketing para que se possa alavancar no mercado em que compete.

Nesse contexto, esse estudo tem como foco averiguar a capacidade de se efetuar uma auditoria de marketing em pequenas empresas do ramo alimentício

(restaurantes) de Aracaju, a fim de se obter melhor desempenho no mercado em que competem, e com isso verificar, ou não, a sua eficácia nesses estabelecimentos.

Além disso, os restaurantes devem estar atentos as ferramentas gerenciais, como a auditoria de marketing, para reavaliarem a sua estratégia de mercado, e se preciso, se adaptar as crescentes exigências do mercado (JACINTO, 2013) e garantir a continuidade de seus negócios.

Essa preocupação com o planejamento estratégico e auditoria de marketing em pequenos negócios, especialmente em restaurantes, é aplicável também a Aracaju, em que os bares e restaurantes são uma importante atração para o mercado de turismo na cidade (SARTORE, 2017) e consequente geração de emprego e renda com esse ramo de negócios.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, o estudo tem como problemática o seguinte: **Como estão configurados elementos e processos de auditoria de marketing em restaurantes de pequeno e médio porte em Aracaju/SE?**

1.2 OBJETIVOS

Abaixo serão expostos os objetivos que nortearão este estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a aplicação da auditoria de marketing em dois restaurantes de pequeno e médio porte em Aracaju/SE.

1.2.2 Objetivos específicos

Em conformidade com as atividades que compõem a auditoria de Marketing (LAS CASAS, 2011; KOTLER; KELLER, 2012), os objetivos específicos dessa pesquisa foram:

- Analisar o micro e macroambiente das empresas estudadas.

- Realizar a análise SWOT das empresas estudadas a partir da análise ambiental desses negócios.
- Avaliar o sistema de marketing dos restaurantes pesquisados.
- Analisar o composto de marketing implementado pelos restaurantes.
- Identificar sobre as ações de lucratividade, custo e benefício nos restaurantes consultados.
- Propor ações corretivas necessárias para um melhor desempenho estratégico a partir da auditoria de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com o levantamento de sobrevivência das empresas no Brasil feito pelo SEBRAE (2016), 23,4% das empresas morrem em 2 anos. Hoje tem-se um cenário de pandemia e medidas de restrição imposta pelos governantes, o que fez com que muitas empresas (17,6%) fechassem, e desse total, 99,8% foram empresas de pequeno porte (IBGE, 2020).

No que diz respeito aos restaurantes, trezentos mil bares e restaurantes deixaram de funcionar e cerca de um milhão de pessoas foram demitidas em 2020 por conta de ações restritivas impostas devido à pandemia do COVID-19 (VALOR ECONÔMICO, 2021). Esse setor teve um lucro de 175 bilhões no ano de 2020 e espera-se um lucro de 215 bilhões, mesmo com algumas restrições estarem em andamento e mesmo com os restaurantes operando em prejuízo (VALOR ECONÔMICO, 2021). Isso mostra como esse setor é importante para a economia do Brasil e da necessidade de sempre estar planejando de forma estratégica para se obter melhorias mesmo em tempos de crise.

Contudo, não se pode apenas fazer planejamentos sem o devido controle, por isso, o intuito deste estudo é efetuar um controle estratégico através de uma auditoria de marketing e assim evitar que essas organizações cheguem à sua mortalidade, inclusive aquelas por falta de planejamento e gestão. Efetuar esse exame abrangente e elaborar um plano de ação eficaz é o objetivo principal e vai tentar mostrar a importância de se ter esse controle estratégico em pequenas empresas.

Foram procuradas as palavras “controle estratégico”, “planejamento estratégico” e “auditoria de marketing” na plataforma SPELL e não foram encontrados

estudos de controle estratégico com base em auditorias de marketing. Por este motivo o estudo será focado nesse tema, mais especificamente em auditoria de marketing em restaurantes de pequeno e médio porte, pois faz-se necessário avaliar como funciona estrategicamente esse setor, como ocorre seu planejamento e, acima de tudo, o seu controle.

Portanto, não só as empresas a serem estudadas, mas também a Universidade Federal de Sergipe (UFS) se beneficiarão com o estudo proposto, uma vez que este terá uma boa contribuição para o marketing no que tange ao controle estratégico em pequenas e médias empresas, através de um exame mais abrangente e analítico que é a auditoria de marketing com dados que podem servir para aplicações e estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para facilitar o alcance do objetivo proposto, o referencial teórico dessa pesquisa apresenta discussões sobre o planejamento e controle numa organização, os passos para realizar uma auditoria de marketing e o que se deve analisar, como os micro e macroambientes de marketing, os sistemas de marketing, seus objetivos, os compostos de marketing e sua produtividade. Tudo isso com a finalidade de verificar no plano o que está dando certo, o que pode ser desenvolvido e o que se pode melhorar para que a empresa possa ter bom desempenho no mercado em que atua.

2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Conforme exposto no capítulo de introdução, a ausência de planejamento estratégico é um dos motivos para o fechamento de pequenos negócios (SEBRAE, 2016). Com isso, vê-se de fundamental importância que se faça este planejamento ao tomar a decisão de se abrir um negócio, independentemente do seu porte. A ausência de um planejamento, segundo Las Casas (2011), acaba criando atividades cujos problemas surgem de forma inesperada, sendo necessário resolvê-los com frequência, além dos riscos para o funcionamento e continuidade nas atividades da empresa.

Planejar, para Cobra (2014), é um processo contínuo que define objetivos e determina um curso de ação para que se possa atingi-los. Planejar, implementar e controlar fazem parte do fluxo do planejamento estratégico, ainda de acordo com Cobra (2014), e seu principal objetivo é o de atingir seus resultados e conquistar mercados. O marketing vem a exercer um papel importante para o planejamento estratégico. Um dos papéis principais é o de ajudar a empresa a realizar seus objetivos de maneira lucrativa e criar valor para o cliente (KOTLER; ARMSTRONG. 2015). Portanto, o plano de marketing vem para fazer parte do plano estratégico da organização e sua elaboração deverá estar em concordância com os objetivos estabelecidos pela unidade para que se possam atingir com sucesso esses objetivos e fazendo seu negócio prosperar

Kotler e Armstrong (2015) explicam que o plano estratégico, além de estabelecer os objetivos, também estabelece quais tipos de negócios a empresa irá

operar, e para cada unidade de negócio se estabelecerá um planejamento mais detalhado (LAS CASAS, 2011).

Embora o planejamento seja importante, conseqüentemente sua implementação também, o controle estratégico se faz ainda mais necessário, pois com ele se verifica possíveis erros e faz as devidas correções para que o plano possa obter seu sucesso planejado.

Comparar os resultados esperados com os resultados reais e diagnosticar as variações que vierem a ocorrer para que se possa efetuar as devidas correções são um dos principais objetivos do controle de marketing (WOOD, 2015).

O controle estratégico, ainda de acordo com Wood (2015, p. 235), vem para avaliar a “eficácia da organização em gerir a função de marketing, o relacionamento com o consumidor e questões relacionadas à responsabilidade social e ética”, que são três áreas importantes estrategicamente.

Para efetuar esse tipo de controle estratégico, é importante efetuar uma auditoria de marketing na empresa, pois ele verifica a eficácia dessa função de marketing e avalia sua eficácia.

Para Kotler e Keller (2012, p. 699):

A auditoria de marketing é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócios, com vistas a determinar áreas problemáticas e oportunidades, bem como a recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho do marketing.

Seu papel principal é o de identificar certos desvios no planejamento de marketing e propor correções. Ainda de acordo com Kotler e Keller (2012), uma auditoria de marketing é abrangente por englobar as principais funções do marketing da empresa; é sistemático por que faz um exame dessas atividades do marketing e sugere melhorias que são incorporadas em um plano de ação que é envolvido em etapas de curto e longo prazo; é independente por ser, geralmente, efetuado por organizações especializadas no assunto para que se evite interferências internas; por fim, é periódico por que efetuar uma auditoria com prazos definidos torna-se mais eficaz do que esperar um problema grave acontecer para que se efetue esse tipo de controle.

Para Cobra (2014), uma auditoria não será só abrangente, mas também deverá ser analítica, englobando o desenvolvimento de todas as atividades de marketing

desde o início, pois seu objetivo não é só o de evitar a mortalidade de empresas, mas também de unidades de negócios, de produtos, clientes e ideias.

O quadro 1 mostra as etapas de uma auditoria de marketing. Verifica-se que, de forma abrangente, a auditoria faz uma análise dos ambientes de marketing, das funções de marketing, das estratégias, da produtividade e dos sistemas de marketing. Esse quadro foi adaptado para se adequar às necessidades de uma pequena empresa. Foram retirados alguns tópicos de pouca relevância para os objetos de estudo, como a parte III – Auditoria da organização de marketing (Estrutura formal; eficiência funcional; Eficiência das interfaces), do quadro de Kotler e Keller (2012, p.700-701) e itens da parte IV – Auditoria dos sistemas de marketing (Sistema de planejamento de marketing; sistema de desenvolvimento de novos produtos) do mesmo quadro, pois são considerados itens mais específicos para grandes empresas e fabricantes de produtos.

Quadro 1 – Auditoria de marketing

Ambientes de Marketing
Microambiente
- Empresa - Clientes - Concorrentes - Fornecedores - Públicos
Macroambiente
- Demográfico - Econômico - Natural - Tecnológico - Político - Cultural
Sistemas de Marketing
- Missão - Objetivos - Sistema de Informações de Marketing
Funções de Marketing
- Produto - Preço - Distribuição - Venda pessoal - Propaganda - Publicidade - Promoção de venda
Produtividade de Marketing
- Lucratividade - Custo/Benefício

Fonte: Adaptado de Las Casas (2011) e Kotler e Keller (2012).

Estão listados a seguir os conceitos dos tópicos necessários para a composição de uma auditoria de marketing. Esses tópicos são importantes para que a análise das empresas seja feita de forma eficaz.

2.2 AMBIENTES DE MARKETING

Os ambientes de marketing, para Honorato (2004), são muito importantes para tomadas de decisões de marketing e que, se desprezadas, podem comprometer o sucesso das empresas. Analisar os ambientes vai proporcionar que o empreendedor tome medidas necessárias para que sua empresa não vá por caminhos errados.

Esse ambiente é dividido em duas partes. O micro e o macroambiente. Eles serão explicados a seguir.

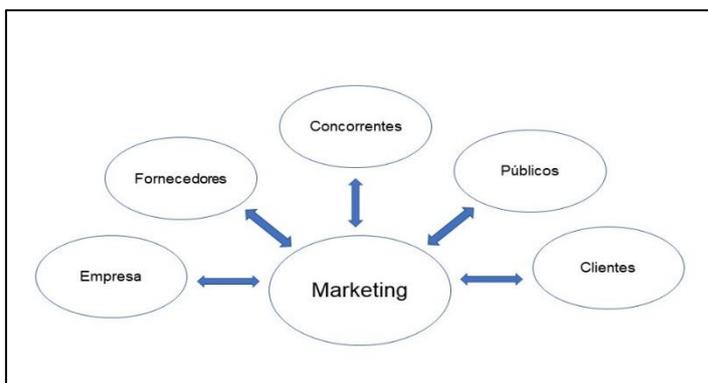
2.2.1 Microambiente

Honorato (2004) diz que o microambiente envolve a empresa como um todo e que agentes internos influenciam e afetam o negócio. Esses agentes que controlam a empresa podem ser controlados por ações de marketing. São os chamados, fatores controláveis e que, para Honorato (2004) esses agentes são as empresas, clientes, fornecedores e os stakeholders.

Já para Cobra (2014), o microambiente é formado pelo mercado e constituídos de fontes como clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e prestadores de serviço, ou seja, ele inclui concorrentes como um fator interno que pode influenciar o negócio.

A figura 1 mostra a relação desses agentes para com o marketing. Verifica-se que o marketing necessita desse relacionamento para que possa atingir o sucesso planejado.

Figura 1 – Agentes do microambiente



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2015).

2.2.1.1 Empresa

Como os gestores de marketing tomam suas decisões através dos planos efetuados pela alta administração, Kotler e Armstrong (2015) acreditam que esses profissionais devem trabalhar em harmonia com os demais departamentos da empresa para que juntos possam criar valor e construir um bom relacionamento com o cliente.

Para Honorato (2004), a busca de um equilíbrio através de implantação de programas de qualidade que comprometem a empresa como um todo é de fundamental importância para se obter êxito. Não basta apenas buscar criar valor ao cliente, tem-se também a necessidade de buscar melhorias dentro da empresa, como melhorias em equipamentos, motivação de funcionários, ajuste da estrutura organizacional, entre outros, pois eles também afetam diretamente o planejamento efetuado.

2.2.1.2 Fornecedores

Para Kotler e Armstrong (2015), os fornecedores tem um elo importante na cadeia de valor para os clientes da empresa, pois oferecem os recursos necessários para que a empresa possa produzir seus bens e serviços, e eventuais problemas como atrasos na entrega de suprimentos, a escassez destes e o aumento de custos, podem prejudicar e muito essa relação.

Rocha *et al.* (2016) concordam que os fornecedores são de muita importância nessa criação de valor com o cliente, pois eles têm forte influência no produto final. Qualquer fator que prejudique o fornecimento acarreta não só a imagem da empresa

cliente, mas também como da própria empresa fornecedora, por isso a importância de uma boa parceria entre fornecedor e contratante.

Empresas que acreditam que seus fornecedores são uma parte integrante de seu processo produtivo e trabalham em uma parceria ganha-ganha reduzem a influência destes agentes em seu produto final, e conseqüentemente conseguem satisfazer melhor as necessidades e desejos de seus consumidores (ROCHA *et al.* 2016, p. 109).

2.2.1.3 Concorrentes

De acordo com Rocha *et al.* (2016), os concorrentes são as organizações que concorrem de forma direta ou indireta com uma empresa. Elas têm o objetivo de impedir outras empresas de vender ou investir e, conseqüentemente, reduz a participação no mercado. Por isso são considerados uma grande ameaça ao negócio.

Kotler e Armstrong (2015) dizem que a empresa, para ser bem sucedida no mercado, deve oferecer mais valor e satisfação ao cliente do que seus concorrentes, posicionando-se estrategicamente e de forma agressiva para vencê-los. Ou seja, a empresa deve, estrategicamente, criar métodos para se manter no mercado, como diminuição de custos, promoções, criação de valores e fidelidades aos produtos e serviços entregues, entre outros fatores que façam o cliente não optar pela concorrência.

2.2.1.4 Público

Kotler e Armstrong (2015, p. 75) caracterizam os públicos como “qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial na organização ou que possa causar impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos.”

Podem ser o público financeiro, como os bancos, analista financeiros, acionistas; público ligado à mídia, como jornais, revistas, emissoras de TV e rádio; público governamental, como medidas tomadas pelo governo; público voltado para a ação cidadã, como associações de consumidores, grupos ambientais e grupos minoritários; público local, como associações comunitárias e moradores da região; público geral, como a postura do público em relação à seu produto ou serviço; por fim, o público interno, como funcionários, gerentes, voluntários, entre outros (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Com isso, estar atento a esses públicos e tentar manter uma boa relação com eles, torna-se essencial para o negócio manter uma boa imagem frente a seus clientes e concorrentes, tendo mais vantagem no mercado em que compete.

2.2.1.5 Clientes

Por fim, os clientes são os principais agentes do microambiente de uma empresa. Kotler e Armstrong (2015) acreditam que o objetivo de toda cadeia de valor é atender seus clientes alvo e criar um sólido relacionamento com eles.

Honorato (2004) concorda que os clientes são o ponto de chegada dos esforços de toda empresa e reforça que:

Como clientes, devem ser vistos não apenas o consumidor final, mas todos os outros agregados que podem representar mercados-alvo para os produtos da empresa, como mercado industrial, mercado do governo, mercado externo e até mesmo os intermediários de marketing – representantes, agentes, atacadistas, varejistas – de acordo com o nível de canal de distribuição adotado pela empresa (HONORATO, 2004, p. 39).

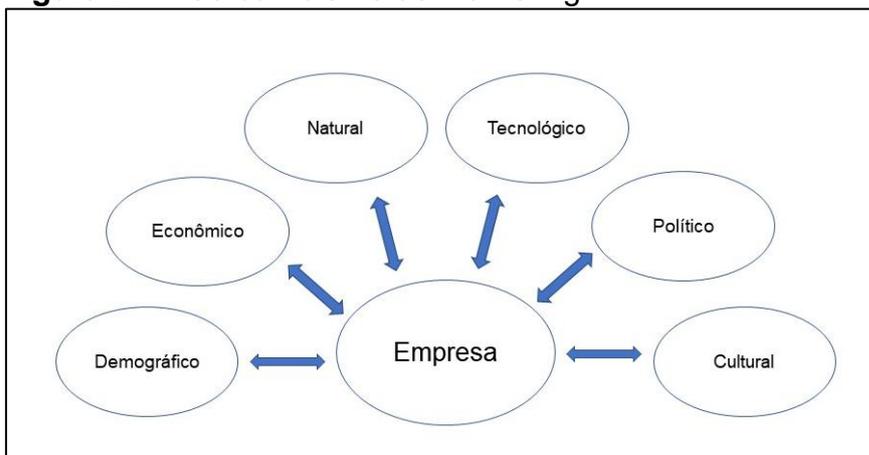
Contudo, o mercado consumidor será o foco principal do trabalho e abrange pessoas que buscam adquirir bens e serviços para o consumo próprio.

2.2.2 Macroambiente

O macroambiente de marketing são fatores externos que podem ser uma ameaça ou uma oportunidade para as empresas. Esse tipo de ambiente é muito perigoso, pois são fatores externos que não são controláveis pela organização, mas que causam grande influência positiva e negativa na empresa e no que está a sua volta.

Rocha *et al.* (2016) acreditam que o macroambiente, por referir-se ao ambiente mais amplo, exerce uma força maior no sentido de influenciar as organizações. Kotler e Keller (2012) complementam ao dizer que algumas dessas forças são imprevisíveis e incontroláveis e outras podem ser controladas se previstas por meio de uma boa gestão.

A figura 2 mostra os tipos de forças externas que afetam uma organização e conseqüentemente seu planejamento estratégico.

Figura 2 – Macroambiente de marketing

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).

2.2.2.1 Ambiente demográfico

A população vem crescendo constantemente e vem se diversificando cada vez mais e, para Kotler e Keller (2012), essa mudança do ambiente demográfico é um importante desafio para as decisões de marketing. Essas mudanças geram implicações para os negócios e os profissionais precisam se atentar ainda mais a elas, pois mudanças demográficas implicam em mudanças de mercados.

Rocha *et al.* (2016) complementam dizendo que empresas que fazem uma boa análise do ambiente demográfico e efetuam atualizações de seus produtos para aproveitarem as oportunidades mercadológicas, tendem a se destacar mais diante de seus concorrentes.

Kotler e Keller (2012) destacam o crescimento populacional, mudanças na distribuição da faixa etária, aumento da diversidade, padrões familiares e as características das diferentes regiões como pontos do ambiente demográfico a se observar.

2.2.2.2 Ambiente econômico

Las Casas (2019) informa que as oscilações econômicas afetam o rendimento e os hábitos de consumo dos indivíduos e que, por isso, o ambiente econômico vem a exercer uma influência muito forte no desempenho de todas as empresas. Las Casas (2019) ainda conclui que essas oscilações podem chegar às estratégias de marketing do negócio e fala da necessidade de se efetuar periodicamente uma

checagem nos indicadores econômicos para saber o que significam e qual a real influência que têm sobre o negócio para assim efetuar possíveis mudanças no planejamento.

Rocha *et al.* (2016, p. 121) argumentam que é necessário estar atento a fatores econômicos como “distribuição da renda em um determinado mercado, poder aquisitivo da população, nível de emprego, taxas de juros, evolução do câmbio, inflação e evolução do PIB”, pois essas mudanças implicam muito no comportamento de compra dos consumidores e uma mudança estratégica deverá ser analisada.

2.2.2.3 Ambiente natural

Para Kotler e Armstrong (2015), o ambiente natural vai envolver não só o ambiente físico, mas também os recursos naturais que são utilizados pelas empresas e, ainda mais, os que vem a ser afetados pelas estratégias de marketing da organização. Eles destacam ainda a necessidade de se observar algumas tendências no ambiente natural que podem afetar o negócio que são: tendências ligadas à escassez de matérias-primas, pois, apesar de parecer ilimitado, os recursos ambientais são limitados; aumento da poluição, pois isso prejudica a qualidade do ambiente natural; por fim, tem o aumento da interferência do governo na gestão dos recursos naturais, contudo isso varia de acordo com cada país.

Honorato (2004) acredita que, hoje em dia, organizações que provocam desastres ambientais não são bem vistas no mercado. As empresas vêm criando valor para os clientes através do marketing verde e satisfazem os desejos dos consumidores ao mesmo tempo em que protegem o meio ambiente.

2.2.2.4 Ambiente tecnológico

As novas tecnologias vêm criando novos produtos e inovações no mercado. Las Casas (2019) acredita que essa é a variável de maior impacto nas estratégias de empresas que estão em busca de se modernizar. “As mudanças tecnológicas têm sido tão rápidas e frequentes que grande parte das modificações da administração moderna foi ocasionada por seus efeitos” (LAS CASAS, 2019 p. 201).

As empresas buscam o aumento da produtividade através de inovações tecnológicas, e algumas gastam uma fortuna para ter liderança no mundo mercadológico. Com isso, a tecnologia vem inovando cada vez mais rápido e acaba se tornando uma grande ameaça para as empresas que não conseguem adquirir essas inovações (HONORATO, 2004).

Rocha *et al.* (2016) complementam dizendo que empresas que não seguem os aperfeiçoamentos de produtos com a ajuda da tecnologia correm risco de perder mercado ou até mesmo correm o risco de extinção.

Tendências tecnológicas como exemplos são o da globalização através do comércio eletrônico, melhoria da tecnologia para com a logística e transporte e as mudanças de comportamento que essas tecnologias vieram a causar (LAS CASAS, 2019).

2.2.2.5 Ambiente político

De acordo com Kotler e Keller (2012), esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos. Essas leis criam novas oportunidades de negócios ou vem a criar barreiras para as empresas.

Las casas (2019) concorda ao dizer que essa variável vai interferir o negócio a todo o momento, pois essas leis são criadas constantemente a fim de criar barreiras ou oportunidades e que por isso as empresas necessitam estar sempre de olho nesse ambiente para se atualizar, antecipar e amenizar (ou não) os impactos que essas mudanças podem vir a acontecer.

2.2.2.6 Ambiente sociocultural

Por fim, o ambiente sociocultural é a última variável que pode influenciar positiva ou negativamente um negócio. A sociedade, à medida que muda seu comportamento, seus valores e suas crenças culturais, tendem a moldar seu comportamento frente ao seu consumo (LAS CASAS, 2019).

As variáveis culturais podem mudar à medida que as gerações se sucedem, como o uso do celular e o consumo de comidas rápidas, tipo McDonald's, inexistentes em gerações anteriores. Com o aumento da escolaridade da população, surgem heróis infantis, como Harry Potter. Com a melhoria do

padrão de vida, aumentam as viagens de férias nacionais e internacionais, fazendo-se notar a proliferação de sites e de propagandas de viagens. Tudo isso constitui mudanças nos hábitos e costumes da população (ROCHA *et al.*, 2016, p. 122).

Por isso, Honorato (2004) complementa afirmando que os profissionais de marketing precisam conhecer e interpretar corretamente as novas regras de comportamento da sociedade, a fim de adequar os produtos e serviços da empresa aos desejos e necessidades dos consumidores.

2.2.3 Análise dos ambientes

2.2.3.1 Análise SWOT

Após a definição dos ambientes internos e externos que podem afetar positiva ou negativamente uma empresa, é necessário efetuar a análise desses ambientes para ter melhor conhecimento do que age direta ou indiretamente o negócio para poder tomar as decisões e efetuar um melhor planejamento.

A análise SWOT é uma ferramenta que vem para ajudar no planejamento inicial da organização, pois ele faz uma análise dos pontos fortes e fracos que a empresa possui em seu ambiente interno, e das oportunidades e ameaças que os ambientes externos fazem surgir (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Kotler e Keller (2012) complementam ao dizer que uma boa empresa deve acompanhar as tendências e mudanças relevantes e identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas, pois o bom marketing é encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades encontradas.

A figura 3 mostra a ferramenta de análise SWOT.

Figura 3 – Análise SWOT

Interno	Pontos Fortes Competências internas que podem ajudar a empresa a atingir seus objetivos.	Pontos Fracos Limitações internas que podem interferir na capacidade da empresa de atingir seus objetivos.
Externo	Oportunidades Fatores externos que a empresa pode conseguir explorar ao seu favor	Ameaças Fatores externos, atuais e emergentes, que podem desafiar o desempenho da empresa.
	Positivo	Negativo

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2015).

Verifica-se, a partir da imagem, a importância dessa separação de ambientes. O objetivo é combinar os pontos fortes da empresa junto com às oportunidades atraentes do ambiente, ao mesmo tempo deve-se superar e ou eliminar os pontos fracos e minimizar as ameaças externas (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Wood (2015) conclui que o ponto forte de uma empresa pode ser o ponto fraco da concorrência e que por isso se deve também efetuar uma análise ambiental de seus concorrentes, mesmo que de forma abrangente, mas que seja possível efetuar análises estratégicas a partir dos dados obtidos.

2.3 SISTEMAS DE MARKETING

Abaixo estão listados três tópicos importantes para efetuar o planejamento estratégico e, conseqüentemente, a estratégia de marketing, pois eles direcionam a empresa para onde deve seguir estrategicamente. Essas informações são fundamentais e ordena a maioria das decisões que vierem a surgir, pois as informações que são coletadas em um sistema de informações servem para atingir os objetivos da empresa que foram feitas com base em sua missão. Com isso se faz importante auditar esses tópicos.

2.3.1 Missão

A missão de uma empresa é, a princípio, a definição da razão de ser de uma organização. Ela serve como um norte para a empresa, identificando onde está e para onde quer seguir (ROCHA *et al.*, 2016). Rocha *et al.* (2016) ainda complementam ao

dizer que a missão se torna uma das partes mais complexas de um planejamento estratégico, pois, apesar de ser um simples conjunto de palavras, estes representam uma grande responsabilidade, já que fazem com que todos os integrantes da empresa sigam os mesmos preceitos em seu relacionamento com o mercado. Ou seja, a missão de um negócio diz muito sobre como a empresa age e deve agir frente a seus clientes e stakeholders.

Para Honorato (2004), a missão deve ser orientativa e não restritiva. Ela deve ser flexível diante das mutações de mercados e das novas filosofias de gerenciamento. Kotler e Keller (2012) concordam ao dizer que a missão pode e deve mudar com o tempo para aproveitar as novas oportunidades de mercado ou para atender as suas novas condições.

Algumas perguntas devem ser respondidas para que se possa ter uma missão bem elaborada, como: qual é o nosso negócio? Qual é o nosso cliente? O que gera valor para os consumidores? Levantar essas questões e respondê-las cuidadosamente, dá mais integridade à missão da empresa e a transforma em uma mão guiadora das pessoas da organização, pois dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade (KOTLER; KELLER, 2012).

2.3.2 Objetivos

A definição da missão da empresa dá mais clareza para a definição dos objetivos de um negócio. Determinar os objetivos é o passo inicial para que se possa obter uma estratégia elaborada (LAS CASAS, 2011). Las Casas (2011) continua ao falar da necessidade de análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças dos ambientes, pois serão de fundamental importância na definição dos objetivos, como a elaboração de objetivos de crescimento ou de defesa.

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 45), “a empresa precisa transformar sua missão em objetivos detalhados para cada nível da administração.” Uma missão ampla leva a uma variedade de objetivos a serem alcançados por todos. Os autores ainda concluem que as estratégias e os programas de marketing devem ser desenvolvidos com base nesses objetivos e a fim de alcançá-los.

Honorato (2004) complementa ao definir que os objetivos devem possuir cinco características para tornarem-se eficazes. Apresente o quadro.

Quadro 2 – Características dos Objetivos

Claros	Escritos	Específicos	Mensuráveis	Desafiadores
Devem ter linguagem simples, para facilitar a compreensão de todos.	Devem ser escritos para facilitar a reflexão e análise e para classificá-los em ordem de importância.	Precisam definir o papel de cada um na empresa e estabelecer o que deve ser feito e quem o fará.	Devem permitir aos administradores a avaliação e o cumprimento dos objetivos da empresa.	Devem ser desafiadores, mas alcançáveis para estimular a todos a atingirem os objetivos estabelecidos.

Fonte: Adaptado de Honorato (2004).

Assim, a partir dos objetivos propostos, estratégias serão traçadas para que se possa alcançar a realização destas e assim ter o sucesso planejado no mercado em que compete.

2.3.3 Sistemas de informações de marketing (SIM)

A informação é hoje um dos bens mais valiosos para o mundo mercadológico. Elas são importantes para as tomadas de decisões de qualquer empresa e o modo como se interpreta essas informações são cruciais para se estabelecer frente ao mercado e ganhar cada vez mais espaço. Com isso, Cobra (2014) conclui que analisar com frequência os ambientes em que atua e os que poderão atuar, formular estratégias a partir dessas análises, faz com que uma empresa se torne bem-sucedida.

Para Kotler e Keller (2012), os profissionais de marketing devem contar com métodos consistentes para coletar informações e de tempo dedicado à interação com cliente e à observação da concorrência e outros grupos externos.

Com isso Kotler e Keller (2012, p. 71) definem o sistema de informações de marketing (SIM) como a constituição de “pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing”.

Las Casas (2017) define o SIM como uma forma organizada de coletar e proporcionar informações para a empresa de forma constante, utilizando-se de dados internos e externos para a sua alimentação. Ter uma vasta coleta de informações traz como benefício, além de ajudar a empresa a conhecer melhor seus consumidores,

ajudar a estabelecer metas e estratégias da empresa à luz da realidade de mercado atual.

Kotler e Armstrong (2015) acreditam que essas informações são de grande importância para gerar valor para os clientes e criar relacionamentos significativos com eles. “Um bom SIM equilibra as informações que os usuários gostariam de ter com as que eles realmente necessitam e o que é viável oferecer” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 110).

São diversas as formas de se obter as informações necessárias. As principais, citadas por Kotler e Armstrong (2015) são dados internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing.

- **Dados Internos:** São o conjunto eletrônico de informações sobre o consumidor e o mercado obtidos de fontes de dados que fazem parte da empresa e vem de diversas fontes de todos os departamentos da empresa, recebendo informações como, características dos clientes, transações de vendas, satisfação e problemas nos serviços prestados a esses clientes, registros de vendas, custos e fluxos de caixa, informações dos concorrentes e outras informações que podem ajudar para obter a vantagem competitiva necessária.
- **Inteligência de Marketing:** é a coleta e análise sistemática de informações que são publicamente disponíveis sobre consumidores, concorrentes e desenvolvimento de mercado. Receber esse grande conhecimento do ambiente externo também ajuda na tomada de decisões. Uma das técnicas é analisar o que os consumidores comentam em redes sociais e outros sites de relacionamento (o chamado burburinho on-line) acerca da organização, do mercado e de seus concorrentes.
- **Pesquisa de Marketing:** Nada mais é do que a elaboração, análise, coleta e o registro sistemático de dados relevantes sobre uma situação de marketing específica com a qual uma organização se depara. Um dos exemplos é a pesquisa de satisfação dos clientes ou pesquisa do comportamento de compra desses indivíduos.

Como foi verificado, são variadas as formas de coletas de informações, mas todas tem um único objetivo que é o levantamento de dados para tomadas de decisões, criar valor para o cliente e obter maior vantagem competitiva de mercado.

2.4 FUNÇÕES/COMPOSTOS DE MARKETING

Os itens do composto do marketing representam os pilares básicos de qualquer estratégia de marketing. Nesse trabalho, o composto de marketing é apresentado em conformidade com a proposta de Kotler e Keller (2012), abarcando os elementos de produto, preço, praça (distribuição) e promoção.

Esses elementos são imprescindíveis para a elaboração de estratégias em todos os negócios e também são importantes para atrair clientes e obter a vantagem competitiva no mercado, além de serem importantes para atingir as metas e objetivos das empresas.

2.4.1 Produto

O produto é definido, de acordo com Las Casas (2017), como o objeto principal oferecido num mercado de troca, seja ele para pessoas físicas ou jurídicas, com o objetivo de proporcionar satisfação de quem o adquire ou consome.

Cobra e Torres (2017) também concordam que o consumo de produtos ou serviços, são manifestados pela satisfação que a aquisição desses produtos causa e não pelo produto ou serviço em si. Com isso, a empresa deve criar estratégias com base nos produtos a fim de fazer com que os clientes sintam essa necessidade de consumo para com os produtos ou serviços ofertados pela organização.

Assim como o produto, o serviço não é diferente. O serviço também vem com a necessidade do cliente e a empresa presta esse serviço com o objetivo de satisfazer a necessidade do consumidor.

Para Honorato (2004), os serviços possuem dois componentes fundamentais para se ter uma abordagem diferenciada dos demais: o marketing interno e o marketing interativo. Honorato (2004) classifica, então, o marketing interno como a abordagem de treinar e motivar os funcionários de modo que estes trabalhem como uma equipe, promovendo a satisfação do cliente. O marketing interativo quer dizer que a qualidade do serviço está diretamente ligada com a interação que o prestador de serviço terá com o usuário. Ou seja, todos devem se empenhar para que o cliente

saia satisfeito com o fim do serviço prestado, e só um bom treinamento com base no cliente é que essa satisfação será atendida.

Kotler e Armstrong (2015) classifica o serviço em quatro características: a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade do serviço.

- **Intangibilidade dos serviços:** significa que os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes da compra, e que para reduzir as incertezas, os usuários vão procurar sinais de qualidade do serviço como instalações, funcionários, preços, equipamentos e outros. Por isso a necessidade de uma boa estratégia de marketing para mandar os sinais certos para atrair os clientes.
- **Inseparabilidade dos serviços:** significa que eles não podem ser separados dos seus fornecedores, sejam pessoas ou máquinas. Aqui entram as duas abordagens descritas por Honorato (2004) sobre o marketing interno e interativo, pois os funcionários que prestam o serviço aos clientes acabam fazendo parte desse serviço prestado e uma má prestação vai, por conseguinte, afastar o cliente.
- **Variabilidade dos serviços:** significa que a qualidade dos serviços vai depender de quem os fornece, bem como de onde, quando e como são fornecidos. A padronização do serviço é essencial para sua prestação, porém, a depender da situação, sempre irá ocorrer uma alteração desse serviço prestado, pois sempre poderá ocorrer diversos fatores que ocasionem isso, por isso a qualidade nunca será igual.
- **Perecibilidade dos serviços:** significa que os serviços não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. Com isso, uma das estratégias abordadas é a de procurar aumentar o uso durante períodos de baixa demanda, como as promoções feitas por cinema durante as segundas, terças e quartas, e os hotéis para atrair clientes durante as baixas temporadas.

2.4.2 Preço

O preço é algo muito importante, pois seu valor bem definido e adequado é o que pode fazer a empresa ter sucesso no mercado. Tem de se efetuar algumas

análises importantes para que a definição do preço não seja o grande vilão de um negócio.

Para Wood (2015), os consumidores avaliam o valor de um produto de acordo com a diferença entre o preço total e os benefícios que este produto vem a oferecer. Não só isso, os consumidores tendem a verificar outros pontos, como os preços dos concorrentes em comparação com a qualidade do que a concorrência tem a oferecer, e até mesmo se produtos substitutos podem servir para os seus desejos. Wood (2015) dá o exemplo do varejo on-line, onde os consumidores fazem uma grande pesquisa no mercado virtual para saber o que vai satisfazer suas necessidades e o preço sempre vem a influenciar na maioria dos consumidores cujos recursos são mais limitados.

Las Casas (2017) complementa ao comentar que o preço vem por representar uma troca de esforço feito pelas empresas com a alocação de recursos, mão de obras e manufaturas. Por isso a necessidade de se analisar diversos fatores antes de definir o preço de um produto ou serviço.

Kotler e Armstrong (2015) vem por separar a definição do preço com base em três categorias:

- **Definição dos preços com base nos custos:** implica em fazer uma análise de todos os custos incorridos na produção, distribuição e venda, somando-se às taxas justas de retorno pelo risco e esforço. Com isso, custos altos incorrem consequentemente em preços altos e custos baixos em preços baixos.
- **Definição dos preços com base na concorrência:** como o próprio nome já diz, as empresas vão definir os preços com base nos custos, estratégias e nas ofertas ao mercado dos concorrentes. Para Kotler e Armstrong (2015), os consumidores vão julgar o preço de um produto com base no que os concorrentes cobram em seus similares. Isso vem a ser ruim se a empresa não possui vantagem competitiva no mercado em que atua, pois estará sempre tentando acompanhar os preços definidos pela concorrência para ganhar consumidores.
- **Definição dos preços com base no valor:** o preço é definido com base nas necessidades e as percepções de valor do cliente. Kotler e Armstrong (2015) acreditam que é mais fácil definir valor com base nos custos incorridos na produção do que definir um valor com base na criação de percepção de valor e

da necessidade que a aquisição de tal produto ou serviço pode oferecer. Um exemplo pode ser também a definição de preço com base no valor agregado, onde são incluídas características de diferenciação do produto ou serviço da empresa, criando assim um valor único e causando a necessidade de aquisição do produto, mesmo que o valor seja alto.

Em relação aos serviços, Cobra (2021) inclui a definição do preço com base no posicionamento do serviço como mais um critério, onde os preços acabam definindo os serviços como *premium* (se os preços forem elevados) ou como serviços simples (se os preços forem mais baixos). Com isso, a empresa vem por atrair determinados consumidores ao seu negócio de acordo com o que este consumidor vem a desejar.

Para concluir, Cobra (2021) ainda fala que a definição de preços para os serviços vem a exigir esforços criativos e tecnológicos mais intensos, pois o consumo desses serviços é feito ao mesmo tempo em que se é produzido e qualquer erro na produção, pode gerar custos para o negócio e também vem a gerar avaliações negativas por parte do cliente. Por isso, a necessidade de se efetuar os serviços com qualidade, pois isso vem a implicar nos custos e conseqüentemente na definição dos preços, podendo vir a não atrair os consumidores desejados.

2.4.3 Distribuição

Disponibilizar o produto na quantidade certa, no lugar certo e na hora certa são partes importantes para o marketing estratégico e sua criação de valor para o cliente. Nesse contexto, Honorato (2004) explana que o profissional de marketing precisa analisar e selecionar os canais de distribuição que são mais apropriados para que se possa atingir os seus objetivos.

Cobra e Torres (2017) concordam ao dizerem que as empresas ou indivíduos se encarregam de levar o produto ao local onde o comprador se encontra, no tempo e momentos que venham a ser convenientes a esses compradores e com as condições em que o produto foi adquirido.

Las Casas (2017) vem complementar que a existência de uma forma eficiente de levar os produtos até os consumidores finais é tão fundamental quanto um preço adequado para assegurar vendas, pois os compradores geralmente buscam a

conveniência de adquirir os produtos em locais que lhes sejam acessíveis e cujo produtos estejam disponíveis quando eles necessitarem.

No que tange os serviços, Cobra (2021) define que estes precisam chegar ao cliente da forma que for possível e conveniente, seja por meio de lojas físicas ou por meios eletrônicos. Hoje se tem os chamados aplicativos mobile que vem facilitar na entrega das mercadorias e os comerciantes tem de usar essas novas tecnologias ao seu favor em busca de novas conquistas e criações de valor com o cliente.

Ainda de acordo com Cobra (2021), o relacionamento com o cliente deve ser sempre visto no que se refere ao serviço. Seja em lojas físicas ou virtuais, a harmonia da humanização e tecnologia deve ser sempre observado. Não se deve ter essa diferenciação, pois deve-se tratar o cliente como um parceiro do negócio e não como um adversário, já que o principal indicador de sucesso de uma empresa de serviços não é apenas o lucro, mas também a satisfação do cliente.

2.4.4 Promoção

O quarto elemento do composto de marketing é o de promoção, que se refere ao conjunto de estratégias de comunicação que as empresas utilizam para atrair e se comunicar com seus clientes com intuito de gerar vendas (DINIZ; VALDISSER, 2018). Nesse contexto, Kotler e Keller (2012) informam que os principais instrumentos de promoção que as empresas podem utilizar estão representados em ações de propaganda, promoções de vendas, eventos, relações públicas, marketing direto, marketing interativo, vendas diretas e marketing boca-boca.

Dentre estas ferramentas, destaca-se as vendas diretas, promoção de vendas e propaganda e publicidade como mais acessíveis aos pequenos negócios (DONAS, 2009). Kotler e Armstrong (2015) definem a venda pessoal como a força de vendas, realizadas por pessoas físicas ou virtuais, cujo objetivo é efetuar as devidas apresentações e influências para criar um relacionamento com o cliente e a partir disso efetuar suas vendas. Os vendedores são peças importantes para as organizações, uma vez que estes levam diretamente, através de seu marketing pessoal, a imagem e os produtos da empresa para os consumidores.

Wood (2015) vê a venda pessoal como uma ótima oportunidade de relação com os clientes, pois ali pode, através de uma comunicação direta, retirar muitas

informações, tanto para o cliente, como receber mais detalhes e especificações de produtos, quanto para os próprios vendedores, como o recebimento de *feedbacks* sobre o atendimento e sobre o produto para futuras estratégias.

Essa importante estratégia de comunicação, como já dito anteriormente, pode ser feito de forma física e de forma digital. Hoje em dia, com o rápido crescimento das vendas on-line e do mundo digital, essas vendas pessoais criaram novas formas de comunicação, como as redes sociais e os *marketplaces*. Todas essas formas de vendas são importantes e cabe aos vendedores atuarem de forma estratégica e decisiva para a venda dos produtos ou serviços da empresa para o qual trabalha (COBRA, 2021).

Quanto a promoção de vendas, com a globalização e o mundo digital cada vez mais presente e competitivo, uma das formas de comunicação mais presentes para atração de clientes e aumento de vendas dos produtos ou serviços ofertados é a criação de promoção. Wood (2015) acredita que essa ferramenta é útil para acelerar resultados de vendas em curto prazo e faz com que as pessoas aumentem seus conhecimentos acerca desses produtos, incentiva a compra e uso contínuo e também pode aumentar o valor percebido desses produtos.

Com a era digital tem-se diversas formas de promoções. As que vem chamando a atenção são promoções de fidelização através de pontos, de *cashbacks*, sorteios, descontos em primeiras compras e outros. Para Cobra (2021), essas ferramentas são formas de divulgar os serviços oferecidos pela empresa, devendo-se manter e inovar sempre nessas estratégias de comunicação, pois isso fideliza os clientes e atrai novos.

Las Casas (2017) concorda ao dizer que o administrador de marketing deve sempre procurar formas eficientes para atrair e informar aos consumidores a respeito dos seus produtos ou serviços, além de formar a própria imagem da empresa. Promoção de vendas, propaganda e venda pessoal são formas de comunicações que servem para promover a imagem da empresa e levar informações de seus produtos ou serviços para o máximo de pessoas possível.

Com isso, Kotler e Armstrong (2015) complementam ao dizer que a propaganda vem a oferecer motivos para comprar um produto ou serviço, enquanto que a promoção de vendas oferece razões para comprar agora, pois é o objetivo da promoção de vendas induzir mais compras por parte dos clientes no curto prazo e ainda melhorar a relação do consumidor com a marca.

Sobre a propaganda e publicidade, Kotler e Armstrong (2015) definem a propaganda como sendo “qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, produtos ou serviços feita por um patrocinador identificado”. Geralmente essas propagandas são mais utilizadas por empresas comerciais, pois exige um grande custo para a produção e divulgação desse tipo de comunicação, mas também são usados por organizações sem fins lucrativos e órgãos sociais para promover as causas que defendem a diversos públicos-alvo.

Para Cobra e Torres (2017), a propaganda vem a ser uma técnica para criar opinião pública positiva acerca de um produto ou serviço e até mesmo uma instituição ou uma ideia.

Praticamente todas as atividades humanas usam e se beneficiam da propaganda! A propaganda ajuda a identificar o significado e o papel dos produtos, fornecendo informação sobre marcas, companhias e organizações. Para a maior parte dos gestores e profissionais de marketing, a propaganda ajuda a vender um produto e constrói a reputação de uma marca ou empresa (COBRA; TORRES, 2017, p. 291).

No Brasil, publicidade e propaganda possuem o mesmo significado e objetivos, pois seus papéis são os de levantar informações positivas sobre um produto ou serviço e o de melhorar a imagem da empresa (LAS CASAS, 2019). Las casas (2019) ainda cita como os principais meios de divulgação da publicidade os jornais, revistas, *outdoors* e a televisão. Porém, ainda há os meios digitais como as redes sociais e os anúncios de sites. Esses são, hoje em dia, um dos principais meios de comunicação com os consumidores e as estratégias devem se moldar mais nesse meio digital onde a maioria dos clientes se concentram (COBRA, 2021).

Todos os compostos de marketing apresentados são de fundamental importância para o negócio, seja de grande ou pequeno porte, e devem ser analisados e revisados estrategicamente para que a empresa ganhe cada vez mais a vantagem competitiva, alcançando seus objetivos e criando cada vez mais valor com os consumidores.

2.5 PRODUTIVIDADE DE MARKETING

A produtividade de uma empresa está relacionada com a sua lucratividade e os custos e benefícios que esses produtos ou serviços incorrem. Com isso é fundamental

efetuar as devidas análises da produtividade do negócio para tomar algumas decisões.

2.5.1 Lucratividade, custo e benefício

É através do controle que se verifica se os gastos referentes ao planejamento de marketing realizados na empresa estão trazendo algum retorno e tomar as devidas ações para conter gastos e custos excessivos.

Para Kotler e Keller (2012, p. 697), “as empresas precisam medir a lucratividade de seus produtos, grupos de clientes, segmentos, canais de distribuição e volumes de pedido para ajudá-las a determinar se devem expandir, reduzir ou eliminar quaisquer produtos ou atividades de marketing.” Com isso vem a necessidade de se efetuar esse tipo de controle para que a organização não tenha custos desnecessários, ficando somente aquilo que traz lucro e benefício para o negócio.

Las Casas (2019) também leva a questão do controle para o tange os custos, principalmente nos tempos atuais onde as empresas tendem a competir no mercado com preços competitivos. Ele leva a necessidade de se avaliar os custos com base nos custos totais, por produtos ou linha de produtos, região geográfica, tipos de clientes, entre outros.

Grewal e Levy (2016) avaliam que, no que se refere à empresa de serviços, os custos variáveis são bem mais complexos, mas que suas análises são fundamentais para tomar decisões estratégicas, como o mantimento, exclusão ou manutenção do serviço ofertado.

Para finalizar, Cobra (2014) menciona que efetuar essa avaliação de custos e lucratividade é primordial para qualquer empresa cujo objetivo é a geração de lucro. Com isso, toda avaliação e controle acerca desses tópicos precisam ser cautelosos para que não se tome medidas errôneas fazendo a empresa ficar no prejuízo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo visa esclarecer e justificar os aspectos metodológicos que foram adotados nesse estudo com o propósito de responder ao problema de pesquisa e assim alcançar os objetivos desse trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esse estudo tem como abordagem uma pesquisa qualitativa, por buscar compreender e aprofundar como estão configurados elementos e processos de auditoria de marketing em restaurantes de pequeno e médio porte em Aracaju/SE. Esses ambientes foram explorados a partir de ferramentas como entrevistas e coletas de dados, para assim interpretar esses objetos de estudo (HERNÁNDEZ *et al.*, 2013). Além disso, a pesquisa qualitativa está interessada em compreender a realidade de certos fenômenos sob a ótica dos participantes, utilizando-se de dados qualificáveis (CERVO; BERVIAN, 2002). No caso dessa pesquisa, a realidade a ser compreendida são as ações de auditoria de marketing, conforme percepção de gestores em restaurantes de pequeno e médio porte de Aracaju/SE.

No que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVINOS, 1987), mais precisamente das auditorias de marketing em restaurantes.

Acredita-se ainda que essa pesquisa possua aspectos exploratórios, uma vez que foram procuradas as palavras “controle estratégico”, “planejamento estratégico” e “auditoria de marketing” na plataforma SPELL e não foram encontrados estudos de controle estratégico com base em auditorias de marketing¹. Além disso, conforme percepção de Zanella (2013), as pesquisas exploratórias tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Dito isso, o tipo de pesquisa é exploratório, por entrar em uma área pouco explorada no marketing que é a auditoria de marketing em pequenas e médias empresas, e que pode ser importante para estudos futuros.

¹ Data de busca em 07 de julho de 2021.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Abaixo são definidas as questões de pesquisa que foram elaboradas a partir dos objetivos específicos que nortearam essa pesquisa.

- Como está configurado o micro e macroambiente de marketing dos restaurantes?
- A partir da análise ambiental em auditoria de marketing, quais os principais elementos da análise SWOT nos restaurantes?
- Como os restaurantes gerenciam informações e utilizam o sistema de informações de marketing (SIM)?
- Como estão apresentados os elementos do composto de marketing nos restaurantes.
- Como os restaurantes desenvolvem ações para controle de lucratividade, custo e benefício?
- Quais ações corretivas podem ser adotadas pelos restaurantes para um melhor desempenho estratégico a partir da auditoria de marketing?

3.3 MÉTODO

O método de pesquisa é o estudo de caso, o qual, para Martins (2008), tem como característica pesquisar fenômenos dentro de um contexto real, fenômenos cujo pesquisador tem pouco controle, e reúne o maior número de informações por meio de diferentes métodos de levantamento de dados. Por ter a necessidade de levantar uma vasta informação e dados evidenciados de diversas fontes, para assim interpretar os fenômenos objetos de estudo, o método de estudo de caso se torna o mais indicado para a pesquisa.

Este estudo é de casos múltiplos e, segundo Yin (2015), tem a função de analisar mais de um caso individual com o intuito de obter resultados mais robustos a partir da análise comparativa entre os casos selecionados. O método de estudo de casos múltiplos foi considerado o mais indicado para a pesquisa, já que foram realizados estudos em duas empresas do ramo alimentício a fim de se obter os devidos resultados para assim retirar as conclusões necessárias para a pesquisa.

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

O estudo tem como fontes de evidências entrevistas estruturadas realizadas com gerentes de dois restaurantes de Aracaju. De acordo com Martins (2008), uma entrevista é estruturada quando ela é orientada por um roteiro que foi previamente definido e será aplicado a todos os entrevistados, nesse caso, os gerentes. As entrevistas dessa pesquisa contam com blocos temáticos que atendem as categorias de análise do estudo, a saber: características dos ambientes (macro e microambiente), sistemas de marketing, funções de marketing e lucratividade de marketing.

A fim de corroborar as informações transmitidas pelos entrevistados, o pesquisador procedeu também com a observação direta (duas noites em cada estabelecimento), na qual buscou-se analisar o funcionamento da empresa e o comportamento de seus gestores, funcionários e clientes. Durante essas observações foram aplicados também questionários com colaboradores e clientes. Dessa forma, 10 clientes e quatro funcionários em cada estabelecimento responderam aos questionários da pesquisa.

Adicionalmente, o pesquisador observou as redes sociais das duas empresas pesquisadas com o intuito de adquirir novas informações que subsidiassem a análise dos dados nesse estudo.

Assim, todas as entrevistas foram confrontadas com outras fontes de evidências, como observações diretas do ambiente, análise de redes sociais e outros compostos de marketing, para assim saber se o que foi dito está realmente sendo implementado como estratégia.

3.5 UNIDADES DE ANÁLISE

As unidades de análise desse estudo são dois restaurantes de pequeno e médio porte em Aracaju/SE. A primeira é uma pizzaria e restaurante localizada no bairro Luzia, em Aracaju/SE, a qual foi identificada como “Restaurante A” e o entrevistado é mencionado como “Entrevistado A” nesse estudo. A segunda empresa é um restaurante e hamburgueria situado na orla de Atalaia em Aracaju, o qual está

identificado como Restaurante B, cujo respondente do roteiro de entrevista é o “Entrevistado B”.

O restaurante A tem 22 funcionários, está no mercado há mais de 21 anos e tem como ponto forte seu atendimento e sua agilidade na entrega dos pedidos. O local foi recentemente reformado e possui um ambiente agradável e moderno para os clientes.

O restaurante B possui 23 funcionários e está no mercado há 6 anos. Tem como ponto forte seus pratos diferenciados, o que atrai clientes curiosos. O estabelecimento possui uma estrutura física mais natural, com mesas de madeira e pratos de barro.

A escolha dos dois estabelecimentos se deu por conta de suas localizações. O Restaurante A está localizado numa região de pouca concorrência física e o restaurante fica localizado numa região onde há uma enorme concentração de restaurantes. Com isso, o estudo buscou-se verificar, através da auditoria, como essas empresas se comportam estrategicamente nesses diferentes cenários, ou se ocorre algum tipo de diferença em suas estratégias por conta da concorrência.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Abaixo estão descritas algumas definições de conceitos-chave que são consideradas importantes para melhor entendimento do trabalho.

- **Marketing:** “é a gestão de relacionamentos lucrativos com os clientes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p.3). Um dos objetivos principais do marketing é justamente o de criar valor com os clientes, sejam eles novos ou não, e atrair os clientes em potencial.
- **Planejamento estratégico:** é um processo contínuo que define objetivos e determina um curso de ação para que se possa atingi-los (COBRA, 2014). Planejar, implementar e controlar fazem parte do fluxo do planejamento estratégico, e seu principal objetivo é o de atingir seus resultados e conquistar mercados (COBRA, 2014).
- **Marketing estratégico:** vem para fazer parte do plano estratégico da organização e sua elaboração deverá estar em concordância com os objetivos estabelecidos pela unidade para que se possam atingir com sucesso esses objetivos e lucrar a partir deles (LAS CASAS, 2011).

- **Auditoria de marketing:** é um exame abrangente e sistemático do ambiente, dos objetivos, dos sistemas e funções de marketing de uma empresa, com o objetivo de identificar certos desvios no planejamento e propor correções através de planos de ação para um melhor desempenho (KOTLER; KELLER, 2012).

3.7 CATEGORIAS DE ANÁLISE E ELEMENTOS DE ANÁLISE

No quadro 3 estão definidas as categorias de análise e os elementos de análise que foram utilizados para análise e considerações finais. Esse quadro está elaborado com base na fundamentação teórica e está elencado da seguinte forma:

Quadro 3 – Categorias analíticas e elementos de análise

Questões de Pesquisa	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Como está configurado o micro e macroambiente de marketing dos restaurantes?	Macroambiente	- Demográfico - Econômico - Natural - Tecnológico - Político - Cultural
	Microambiente	- Empresa - Fornecedores - Concorrentes - Público - Clientes
	Análise SWOT	- Forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.
Como os restaurantes gerenciam informações e utilizam o sistema de informações de marketing (SIM)?	Sistema de marketing	- Missão - Objetivos - Sistemas de informação de marketing (SIM)
Como estão apresentados os elementos do composto de marketing nos restaurantes?	Funções/Composto de marketing	- Produto - Preço - Praça (Distribuição) - Promoção (venda pessoal, publicidade e propaganda)
Como os restaurantes desenvolvem ações para controle de lucratividade, custo e benefício?	Produtividade de Marketing	- Lucratividade, custo e benefício
Quais ações corretivas podem ser adotadas pelos restaurantes para um melhor desempenho estratégico a partir da auditoria de marketing?	Sugestões de ações corretivas	- Macroambiente - Microambiente - Análise SWOT - Sistema de Marketing - Funções/Composto de marketing - Produtividade de marketing

Fonte: Próprio autor (2021).

3.8 PROTOCOLO DO ESTUDO

De acordo com Yin (2015), o protocolo serve para aumentar a confiabilidade da pesquisa e orienta o pesquisador na realização de coleta de dados. Yin (2015) continua ao dizer que, além do instrumento, o protocolo contém os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas, por isso ele considera importante ao se fazer um estudo de casos múltiplos, pois o protocolo orienta a realização desses estudos.

Martins (2008, p. 74) complementa falando que o protocolo garante “que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo.”

No Quadro 4 estão resumidas as principais informações do protocolo de estudo de caso implementado nessa pesquisa.

Quadro 4 – Protocolo de estudo de caso

Problema de pesquisa	Como estão configurados elementos e processos de auditoria de marketing em restaurantes?
Unidades de análise	Restaurante A (Pizzaria e Restaurante) e Restaurante B (Restaurante e Hamburgueria)
Limite de tempo	2021
Fonte de dados e confiabilidade	Cruzamento entre dados coletados mediante entrevistas estruturadas, questionários e observação direta do ambiente e mídias sociais.
Validade dos dados	Fontes múltiplas de evidência (entrevista, questionários e observação).
Questões de pesquisa	<p>Como está configurado o micro e macroambiente de marketing dos restaurantes?</p> <p>A partir da análise ambiental em auditoria de marketing, quais os principais elementos da análise SWOT nos restaurantes?</p> <p>Como os restaurantes gerenciam informações e utilizam o sistema de informações de marketing (SIM)?</p> <p>Como estão apresentados os elementos do composto de marketing nos restaurantes?</p> <p>Como os restaurantes desenvolvem ações para controle de lucratividade, custo e benefício?</p> <p>Quais ações corretivas podem ser adotadas pelos restaurantes para um melhor desempenho estratégico a partir da auditoria de marketing?</p>
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	<p>Elaboração do roteiro de entrevista.</p> <p>Contato com os entrevistados.</p> <p>Definição de aspectos para observação direta.</p>

Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Agendamento das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas. Transcrição das observações diretas Síntese dos resultados dos questionários
Relatório do estudo de caso	Consolidação das evidências. Confronto das evidências com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Yin (2001)

Assim, de modo detalhado, o protocolo dessa pesquisa foi efetuado da seguinte forma:

1. Elaborar a entrevista com base no estudo teórico efetuado.
2. Elaborar os devidos questionários também com base no estudo teórico.
3. Selecionar a empresa objeto de estudo.
4. Efetuar as entrevistas com os gerentes ou proprietários.
5. Aplicar questionário com os funcionários.
6. Aplicar questionário com clientes.
7. Transcrever a entrevista efetuada e interpretá-la, assim como os questionários, para devidas conclusões.
8. Efetuar o diagnóstico dos ambientes internos e externos com base em observação do ambiente, entrevista com gerência e questionários.
9. Efetuar as análises ambientais com base na análise SWOT.
10. Efetuar o diagnóstico dos sistemas, compostos e lucratividades dos estabelecimentos.
11. Fazer a auditoria de marketing com base em todas as informações coletadas.
12. Interpretar e fazer as devidas conclusões com base na auditoria.
13. Explicar os pontos positivos e levantar recomendações aos pontos que necessitam de atenção com base no resultado da auditoria.
14. Comparar as empresas com base nos resultados.

3.9 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Para analisar as evidências dessa pesquisa foi selecionada como técnica a análise descritiva básica (Yin, 2001). Dessa forma, seguindo as indicações de Yin (2001), após elaboração do roteiro de entrevista e da conversa com os entrevistados, os dados foram transcritos e apresentados aos pesquisados para confirmação da

autenticidade das informações. Posteriormente, foi realizada uma cuidadosa descrição das evidências coletadas nas entrevistas e observação direta. Essa variedade de fontes de evidências permitiu a triangulação dos dados, proporcionando maior confiabilidade ao estudo (YIN, 2001).

Para complementar a proposta de Yin (2001), a análise dos dados nesse estudo foi realizada de acordo com a proposta de Birochi (2017), composta das etapas seleção, codificação, tabulação, análise e interpretação, resumidas no Quadro 5.

Quadro 5 – Procedimentos de análise dos dados

Etapa	Procedimento
Seleção	As evidências obtidas foram inicialmente verificadas a fim de detectar falhas de descrição dos relatos dos entrevistados.
Codificação	Frases, sentenças e parágrafos foram destacados e associados às temáticas em estudo, especialmente as etapas da auditoria de marketing.
Tabulação	Os dados foram ordenados em quadros para facilitar a visualização e comparação pelos pesquisadores.
Análise	Os dados foram analisados conforme a literatura consultada sobre auditoria de marketing
Interpretação	Os dados foram interpretados, de forma conjunta, com inferências e percepções do autor.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Birochi (2017)

Durante a análise das evidências, foram identificados aspectos relacionados às categorias de análise estabelecidas a esse estudo. Além disso, conforme orientação de Zanella (2013), foi realizada uma comparação com a fundamentação teórica, além da discussão sobre pontos convergentes e divergentes da literatura (ZANELLI, 2002). Foi implementada também a *cross-case analysis* com as semelhanças e distinções entre os casos estudados. Khan e VanWynsberghe (2008) defendem que a *cross-case analysis* (análise de caso cruzado) permite ao pesquisador comparar casos de um ou mais ambientes, comunidades ou grupos, o que oferece oportunidades de aprender com diferentes casos e reunir evidências críticas sobre determinado fenômeno e/ou processo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo busca apresentar os resultados obtidos no estudo, em conformidade com as categorias de análise apresentadas na seção de metodologia, descrevendo, dessa forma, o microambiente, macroambiente, sistema, funções e produtividade de marketing. Posteriormente a apresentação dos resultados são feitas sugestões de melhorias às empresas consultadas.

4.1 AUDITORIA DO AMBIENTE DE MARKETING

Nesse tópico, buscou-se identificar as forças e fraquezas do ambiente interno das empresas, assim como as oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode proporcionar. Posteriormente foram elencados, através da análise SWOT, os principais elementos e com isso foram descritas algumas ações para ajudar a diminuir suas fraquezas e ameaças e potencializar suas forças e aproveitamento de oportunidades.

4.1.1 Microambiente

Segundo Honorato (2004), o microambiente é formado por fatores controláveis que envolve a empresa como um todo e que vem a influenciar e afetar positiva e negativamente o negócio. São forças e fraquezas internas que controlam a empresa e podem ser controlados por ações de marketing (HONORATO, 2004).

4.1.1.1 Empresa

As empresas estudadas são o restaurante e pizzaria A (Restaurante A) e o restaurante e hamburgueria B (Restaurante B). A primeira localizada no bairro Luzia, em Aracaju/SE, e a segunda encontra-se na Orla da cidade. Ambas são pequenas empresas do ramo alimentício, sendo que o Restaurante A acaba focando mais em pizzas e o Restaurante B foca em pratos mais diversos e hamburgueres.

O Restaurante A está no mercado há mais de 21 anos e possui uma hierarquia enxuta, onde há o dono, que é o sócio proprietário, e abaixo dele tem apenas gerente,

subgerente e os atendentes, totalizando 22 funcionários, e quase todos apenas com o ensino médio, tendo adquirido experiência no local.

Já o Restaurante B está no mercado há mais de 6 anos e possui 23 funcionários, também possui uma hierarquia enxuta, porém está mais estruturada. Contém o sócio proprietário (ele mesmo), o chefe e subchefe de cozinha, o metre, que gerencia o salão, o auxiliar administrativo, que atua diretamente com o dono, os atendentes e bartenders. Com isso, a empresa fica mais organizada nas tarefas que cada um tem a oferecer.

O Restaurante A encontra-se em um local com pouca concorrência física, possui apenas uma açaiteria, uma franquia de hamburques, e um pequeno restaurante no mesmo quarteirão. Em questão de pizzaria, a mais próxima fica localizada a mais de cinco quarteirões de distância. Com isso, o Restaurante A acaba tendo um público mais fiel, que é o público daquele bairro. Por ser uma pizzaria conhecida no mercado, os demais públicos vão ao local por conta do atendimento e qualidade dos produtos.

Por conseguinte, o Restaurante B fica localizado em uma região onde há uma diversidade muito grande de restaurantes próximos e seu público é atraído pelos pratos diferenciados que são pouco encontrados em outros estabelecimentos, e pela qualidade dos produtos.

No que diz respeito ao fator interno empresa, que é o objetivo deste item, segundo os entrevistados, ambos os estabelecimentos tem uma relação muito boa com seus funcionários, sempre fazendo reuniões gerais e até mesmo individuais, para falarem de seus objetivos e para os funcionários serem ouvidos.

Sobre essa prática, Kotler e Armstrong (2015) afirmam que os profissionais de uma organização devem trabalhar com harmonia com os demais departamentos da empresa para que juntos possam criar valor e construir um bom relacionamento com o cliente. Além disso, Ferreira Filho, Pereira e Passos (2013) destacam que as reuniões com a equipe de trabalho são fundamentais para a organização do ambiente de trabalho.

Portanto, verificou-se que as empresas estão bem divididas hierarquicamente, seus funcionários sabem suas devidas funções e o ambiente é harmônico. Isso foi verificado em entrevista com os donos e questionários desenvolvidos para os funcionários, e comprovado em observação direta do ambiente, em que se percebeu

que cada funcionário, especialmente no salão de atendimento cumpriam suas atribuições de forma ordenada e sistemática.

O estudo aponta esse fator como uma força para o Restaurante B por ter gerências específicas para o pessoal da cozinha, para o pessoal do atendimento e um auxiliar administrativo para funções típicas de administração, pois o controle da qualidade e do bom atendimento fica mais evidente quando chega no destino final que é o consumidor. Esse entendimento é corroborado pelo Sebrae (2017) que destaca que a delegação e distribuição de tarefas proporciona o aumento da produtividade e da eficiência de trabalho, já que as pessoas se sentem corresponsáveis pela execução das atividades e ficam mais dispostas a alcançar bons resultados.

Conseqüentemente, o estudo vem a apontar a hierarquia do Restaurante A como um ponto a melhorar, pois o dono tem apenas o gerente e subgerente para tomar conta de todo o estabelecimento, o que pode fazer com que erros de execução e atendimento não sejam percebidos até que haja reclamações dos consumidores. Essa seria, então uma sugestão de melhoria para o Restaurante A, pois acredita-se que haveria melhor controle de qualidade dos serviços com mais colaboradores, ou então, com o oferecimento de treinamentos específicos para desenvolver novas competências nos gerentes desse estabelecimento, uma vez que os treinamentos aceleram a produtividade dos funcionários e retorno empresarial para as organizações (SARTORI et al., 2018).

Com relação às estruturas, ambas foram reformadas nos últimos dois anos, o que fizeram com que os ambientes ficassem agradáveis e atraentes para o oferecimento de serviços em alimentação, assim como espaço de lazer e bem-estar para os diferentes públicos.

Contudo o Restaurante B tem uma localização onde possui muitos consumidores e clientes em potencial, fazendo seu espaço ser muito pequeno, o que vem a impedir seu crescimento de forma acelerada. Esse é então um ponto fraco desta empresa. Contudo, o Entrevistado B informou que vem procurando um espaço maior ou um lugar para uma filial, mas que ainda não encontrou local viável.

4.1.1.2 Fornecedores

Este fator é de muita importância durante o processo de criação de valor com o cliente, pois ele tem forte influência no produto final (ROCHA *et al*, 2016). Os dois estabelecimentos têm forte ciência dessa importância e ambos buscaram suas formas de terem certa fidelidade com seus principais fornecedores, sem que que ficassem dependente de algum.

Em entrevista realizada com o Restaurante A, eles possuem fidelidade com fornecedores de queijo, embutidos e de farinha de trigo há mais de quinze anos e que nunca tiveram problemas por falta de produto, ainda assim, possui duas ou três empresas secundárias para o caso de algum fornecedor não suprir suas necessidades. Com isso, o Restaurante A nunca teve problema no seu abastecimento e tem seus fornecedores fidelizados, apesar de não ter poder de barganha com eles.

O Restaurante B possui características parecidas. O entrevistado informou que não teve problemas com abastecimento de suprimentos e mantém fidelidade com os fornecedores dos seus principais produtos, mas sempre com outros fornecedores em sua lista de urgências. O destaque do Restaurante B vai para o fato de sempre buscar os fornecedores locais para ter uma boa relação com o comércio local e pela capacidade de barganha com alguns fornecedores. O Entrevistado B contou que consegue barganhar preços através do pagamento direto com fornecedores locais e parcerias para vendas de produtos.

Sobre esse assunto, Garcia, Silva e Pereira (2015) informam que ao manter bons relacionamentos com fornecedores, as empresas alcançam eficiência nos fluxos de informações e materiais, atendendo demandas dos clientes em termos de qualidade, quantidade, custo e tempo.

Sendo assim, foi confirmado que este fator está em conformidade, que as empresas possuem boa fidelidade com os principais fornecedores e que dificilmente terão problemas com abastecimento, pois possuem um plano para caso algum fornecedor venha a faltar com o combinado.

4.1.1.3 Concorrentes

Ainda de acordo com Rocha *et al.* (2016), os concorrentes são as organizações que concorrem de forma direta ou indireta com uma empresa e são considerados uma grande ameaça ao negócio, uma vez que eles têm o poder de impedir outras

empresas de vender ou investir e, conseqüentemente, reduz a participação no mercado.

O Entrevistado A, dono do Restaurante A, explicou que busca focar mais dentro da empresa, com seu bom atendimento ao cliente e com suas pizzas de qualidade. Verificando a região, a empresa possui apenas uma pizzaria próxima como sua concorrente física. A concorrente possui preços mais baixos e também já está no mercado há alguns anos, porém, em questionário feito com os clientes, o Restaurante A torna-se o principal estabelecimento da região justamente pela estrutura e ambiente mais agradável para as famílias e o atendimento, juntamente com a boa qualidade da pizza. Isso faz com que os clientes paguem preços mais elevados para comer. A empresa também possui promoções de pizza dobrada, atraindo os clientes também em dias de pouca demanda.

O Restaurante B possui uma vasta gama de concorrentes na região. Por ser um local mais turístico, a empresa foca em diversidade no seu cardápio e na boa qualidade destes. Na região possui muitos restaurantes cujo foco vem a ser churrasco, frutos do mar, comida chinesa, hambúrgueres e açais. Porém o Restaurante B foca em culinária mais diversificadas, regionais e com preços mais acessíveis que os concorrentes mais próximos.

O seu ambiente físico, tem uma visibilidade bem característica e o bom atendimento complementa para que as pessoas optem por ir ao Restaurante B do que na concorrência.

As constatações sobre a estrutura e ambiente físico das empresas são corroboradas por Santos (2021) que informa que a qualidade dos serviços requer uma infraestrutura com boa qualidade, composta de regras, regulamentos e processos bem definidos, para que o cliente tenha uma percepção de confiança nos serviços e no atendimento.

Adicionalmente, Neves Augusto e Almeida Júnior (2015) destacam que é preciso investir em infraestrutura moderna e na capacitação de colaboradores que trabalham diretamente com atendimento ao cliente, caso contrário, o sucesso e crescimento da empresa pode ser comprometido.

O Entrevistado B conta que a concorrência ajuda a atrair as pessoas para a região, tornando seu estabelecimento mais visível. Assim, eles atraem o público com base na culinária diferenciada e preço mais acessível, e a concorrência não se torna

uma grande ameaça. A proximidade com a concorrência acaba por atrair mais clientes, uma vez que os consumidores se beneficiam da proximidade entre lojas semelhantes para comparar preços e qualidade de produtos, e as organizações têm maiores chances de serem escolhidas pelos consumidores (GASPAR et al., 2014).

Kotler e Armstrong (2015) dizem que a empresa, para ser bem sucedida no mercado, deve oferecer mais valor e satisfação ao cliente do que seus concorrentes, posicionando-se estrategicamente e de forma agressiva para vencê-los. Portanto, esse fator não se torna ameaça para as duas empresas.

4.1.1.4 Público

Qualquer grupo que venha a ter certo interesse na organização ou que possa causar impacto na capacidade de atingir os objetivos são caracterizados como públicos, segundo Kotler e Armstrong (2015). Eles são divididos em público financeiro, governamental, público ligado à mídia, público voltado para ação cidadã, público local, geral e o público interno.

Ambas as empresas já possuem certo tempo no mercado em que atuam, e com isso alguns públicos não são mais interessantes de se focar e nem causam ameaças no funcionamento dos estabelecimentos. Sobre esse assunto, foi interessante notar que ambos os entrevistados informaram baixa influência de públicos financeiros, uma vez que não há mais a necessidade de se buscar empréstimos para cobrir gastos. Porém há a necessidade apenas de se manter o crédito positivo com as empresas financeiras para uma eventual emergência que possa surgir.

Dessa forma, essas empresas reconhecem a necessidade de manter boa reputação no mercado, uma vez que esta pode facilitar a captação de recursos financeiros, manter funcionários satisfeitos, aumentar vendas e melhorar o processo de compras (CASTRO, 2009).

Os entrevistados comentaram também que outro público com quais os estabelecimentos não tem mais necessidade de interação é o público ligado à mídia, justamente por já ter essa consolidação no mercado, devendo apenas buscar interações no âmbito da internet (mídias digitais). Essas sim merecem atenção. Esse achado demonstra que as tradicionais ferramentas de promoção do negócio, como jornais, revistas, emissoras de TV e rádio, tem sido substituída por mídias digitais, que

atingem grande massa de clientes e podem ser gerenciadas com menores custos. Essa percepção é corroborada por Caneca (2018) que informa que as mídias tradicionais estão migrando para as mídias e que a população está cada vez mais imersa no “mundo digital”, especialmente crianças, adolescentes e adultos jovens.

O público local são os mais importantes, pois um dos principais objetivos dessas empresas, pelo que foi observado, é a atração de pessoas da região. O Restaurante A foca nos clientes do bairro e regiões próximas e o Restaurante B tenta atrair o público também da região, além do público jovem e dos turistas.

Em ambos os estabelecimentos foram mencionadas duas ameaças de públicos: o público governamental e o interno. Aquele por ter feito várias alterações nos decretos publicados para conter o vírus da COVID-19, fazendo as empresas se adaptarem de diversas formas para continuarem sobrevivendo no tempo de pandemia.

O público interno é mais pela necessidade de se buscar aperfeiçoar para que se possa ter um bom relacionamento tanto com os clientes quanto com os superiores. O Entrevistado A fala dessa falta de profissionais para seu estabelecimento, contudo, assim como o Entrevistado B, focam em treinamentos para que esse público não venha a se tornar uma ameaça para a criação de valor com os clientes.

Vale destacar nesse fator, como sugestão, a necessidade de o Restaurante A procurar manter mais relações com o público jovem, pois vem a ser clientes em potencial para o estabelecimento. Deve-se começar por mídias digitais para que se atraia a atenção e o interesse destes em querer visitar e comer no local. Não se quer dizer que essa empresa já não realize essas atividades, mas que na observação da rede social desse estabelecimento e do público frequente na empresa, percebe-se que estreitar laços com esse grupo pode ser uma fonte de diferenciação e continuidade às atividades da empresa.

4.1.1.5 Clientes

Os clientes são os principais agentes do microambiente de uma empresa. Kotler e Armstrong (2015) e Honorato (2004) acreditam que os clientes são o ponto de chegada dos esforços de toda empresa e que o objetivo de toda cadeia de valor é atender seus clientes alvo e criar um sólido relacionamento com eles.

Com isso, foi feito um questionário para saber se as empresas estão no caminho certo para a conquista e fidelização de seus clientes. Em análise desse questionário, verificou-se que o fator cliente é um forte fator em ambos os estabelecimentos, uma vez que foi identificado que as pessoas estão indo por conta do ótimo atendimento, pelo ambiente agradável e pela qualidade das comidas consumidas.

O destaque vai para o Restaurante A, uma vez que, além do ótimo atendimento, a comida chega com rapidez e sem perda de qualidade. Isso faz com que os clientes optem por consumir outros pratos ou até mesmo irem para casa ou para outro compromisso mais cedo. Nesse contexto, Santos (2021) informa que a agilidade e rapidez no atendimento mudam as percepções dos clientes sobre o negócio, além de servir para demonstrar o adequado aproveitamento dos recursos disponíveis, disponibilidade de informações precisas e capacidade profissional dos funcionários.

O Restaurante B ainda não consegue entregar a comida com rapidez por problemas de equipamentos para efetuação dos pedidos e pela cozinha pequena e pratos mais elaborados, contudo, os clientes apontaram, no questionário, que o ambiente e música no local faz valer a pena a espera. Santos (2021) acrescenta ainda que as organizações devem fazer uso de equipamentos modernos, instalações com visual atraente, funcionários com aparência asseada e materiais atraentes ao serviço de atendimento e ao produto comercializado para garantir a satisfação e retorno dos consumidores.

Portanto, foi concluído que o Restaurante A tem como ponto forte os clientes fiéis e o bom atendimento e o Restaurante B tem como ponto forte a culinária diferenciada trazendo curiosidade para o paladar das pessoas.

Como ponto negativo temos o cardápio do Restaurante A que está desorganizado e desatualizado, trazendo incômodos a alguns clientes que responderam ao questionário. Isso foi comprovado em observação ambiental feita para o estudo, e seria uma sugestão de melhoria para o estabelecimento.

Já o ponto negativo identificado para o Restaurante B foi o fato de o local ser pequeno e não ser suficiente para atender a todos em momentos de pico, fazendo filas no local e conseqüentemente a perda de clientes. Esse fator negativo já foi falado anteriormente e realmente se torna um problema que deveria ser um dos objetivos

principais a ser atingido nos próximos anos, pois o restaurante cresce cada vez mais, sendo cada vez mais inviável o espaço onde atuam.

4.1.2 Macroambiente

O macroambiente são fatores externos que podem ser uma ameaça ou uma oportunidade para as empresas. Kotler e Keller (2012) complementam ao dizer que algumas dessas forças são imprevisíveis e incontroláveis e outras podem ser controladas se previstas por meio de uma boa gestão.

4.1.2.1 Ambiente demográfico

Kotler e Keller (2012) acreditam que as mudanças do ambiente demográfico é um importante desafio para as decisões de marketing. A população vem crescendo constantemente e vem se diversificando cada vez mais. Essas mudanças geram implicações para os negócios e os profissionais precisam se atentar ainda mais a elas, pois mudanças demográficas implicam em mudanças de mercados.

Em entrevista realizada, o representante do Restaurante A, destaca que a migração populacional para regiões consideradas de expansão da cidade de Aracaju, vem a ser um ponto negativo para os negócios, mas que sua ação para tentar alcançar esses consumidores, fazendo o uso de aplicativo de delivery próprio, além de aplicativos de terceiros como o *Ifood*, por exemplo, estão surtindo efeito. O mesmo também abriu uma filial na Orla da cidade, fazendo com que o Restaurante alcance ainda mais os seus clientes. Acredita-se, então, que a ação efetuada pelo dono está bem satisfatória. As ações dessa empresa corroboram a percepção de Christino et al., (2021), de que o uso de aplicativos de delivery aproxima empresas e clientes, além de permitir que as organizações atendam clientes, geograficamente, mais distantes.

Já o representante do Restaurante B, destaca positivamente o fato de a população com uma faixa etária entre 25 a 35 anos estarem mais curiosas para o novo e isso a faz buscar seu restaurante, pois lá eles acabam encontrando pratos diversificados e com um preço justo. Como sugestão de melhoria para o estabelecimento nesse fator demográfico, seria a tentativa de alcançar pessoas mais distantes da Orla de Aracaju com o foco em delivery, pois o dono informa que faz uso

dos aplicativos de comida somente quando há pouca demanda. Investir em mais pessoas da cozinha para que assim o uso do aplicativo seja mais frequente torna-se interessante, pois isso leva o produto para mais clientes e pode fazer com que estas pessoas se interessem em conhecer o ambiente físico.

4.1.2.2 Ambiente econômico

Las Casas (2019) informa que as oscilações econômicas afetam o rendimento e os hábitos de consumo dos indivíduos e que, por isso, o ambiente econômico vem a exercer uma influência muito forte no desempenho de todas as empresas. Rocha *et al.* (2016) argumentam que é necessário estar atento a fatores econômicos como “distribuição da renda em um determinado mercado, poder aquisitivo da população, nível de emprego, taxas de juros, evolução do câmbio, inflação e evolução do PIB”, pois essas mudanças implicam muito no comportamento de compra dos consumidores e uma mudança estratégica deverá ser analisada.

Assim as duas empresas tiveram muitas ameaças nesse último ano por conta da pandemia da COVID-19, que afetou diretamente no poder aquisitivo das pessoas. O Restaurante B destacou também a inflação que aumenta a cada dia, fazendo com que não seja mais possível segurar os preços dos seus produtos.

Então como ação efetuada, as empresas fizeram uso do delivery para levar seus produtos nos tempos de pandemia e assim conseguiram sobreviver. Com a volta, mesmo que vagarosa, da economia, a inflação veio a ser a maior ameaça para eles. O Entrevistado A não falou em aumento de preços, pois ele acredita que os preços cobrados ainda cobrem todos os custos e geram lucros. Porém o Restaurante B não consegue mais segurar e fará alterações nos preços a partir de novembro, o que o acha que impactará na geração de receita, o que é confirmado por Kotler e Keller (2012), afirmando que diferentes níveis de preços provocam diferentes níveis de demanda e afetam os objetivos comerciais das organizações.

O Restaurante B tem o costume de fazer alterações no cardápio a cada três meses, então como sugestão dessa auditoria, aconselha-se efetuar mudanças nos valores dos produtos, para que não ocorram aumentos nos preços de forma abrupta e para que não seja perceptível ao consumidor no curto prazo. Assim, ninguém sente

a influência da inflação nos produtos ofertados. Não há sugestões para o Restaurante A.

4.1.2.3 Ambiente natural

Honorato (2004) acredita que, hoje em dia, organizações que provocam desastres ambientais não são bem vistas no mercado. As empresas vêm criando valor para os clientes através do marketing verde e satisfazem os desejos dos consumidores ao mesmo tempo em que protegem o meio ambiente.

Com isso, foi analisado que as empresas tem um certo cuidado para evitar desperdícios durante suas produções. O Restaurante A produz apenas o que é pedido pelos clientes evitando jogar comidas fora, possuem parcerias para destinação correta de alguns resíduos, como óleo; obedecem às leis impostas, fazendo uso de fornos ecológicos e investiram em novos equipamentos para diminuição de custos como energia.

O Restaurante B tem um estabelecimento com um ambiente mais natural em sua decoração e opta, por exemplo, em não colocar canudos ou copos de plásticos para os clientes. Também fazem a destinação correta de alguns resíduos, contudo focam na preocupação da falta de parceria para a destinação de alguns recicláveis como garrafas *long neck* e as latas das cervejas. Eles possuíam uma parceria, mas que foi perdida por conta da pandemia da COVID-19.

A dificuldade em empreender parcerias para direcionar suas ações em reciclagem e sustentabilidade em pequenos negócios é confirmada por Demajorovic et al., (2014) que destacam a importância de atuação do poder público para fomentar esses relacionamentos. Além disso, Demajorovic et al., (2014) reforçam que a integração de empresas e cooperativas tem o potencial de viabilizar fluxos reversos e gerar benefícios econômicos e socioambientais, principalmente quando há integração entre empresas, cooperativas e o poder público.

Então como sugestão, essas empresas deveriam mostrar e divulgar para seus clientes que se importam e cuidam do ambiente natural. As novas gerações se preocupam com o meio ambiente e se sentem mais atraídas por empresas que demonstram isso. Seria mais um modo de atrair novos clientes e a divulgação pode ser simples, como nas mídias sociais ou nas embalagens de produtos. O Restaurante

B deve também buscar fazer parcerias com urgência para fazer as coletas dos produtos recicláveis, pois é de fundamental importância a destinação correta desses materiais.

4.1.2.4 Ambiente tecnológico

Las Casas (2019) acredita que as novas tecnologias vêm criando novos produtos e inovações no mercado. Essa é considerada a variável de maior impacto nas estratégias de empresas que estão em busca de se modernizar.

As empresas buscam o aumento da produtividade através de inovações tecnológicas e essa tecnologia vem inovando cada vez mais rápido, se tornando uma grande ameaça para as empresas que não conseguem adquirir essas inovações (HONORATO, 2004).

Sendo assim, o entrevistado no Restaurante A demonstrou que sua empresa tem grande destaque pelos recursos gastos em sistemas que melhoram seus produtos, como os equipamentos mais modernos na cozinha, e pelo sistema de registro de pedido, diminuindo o tempo entre o pedido e a entrega destes para o cliente. Este fato foi comprovado em observações feitas em visita ao estabelecimento, em que se percebeu que, comparado a outros estabelecimentos, o tempo de atendimento é reduzido nessa empresa.

Já o Restaurante B ainda não tem um sistema que possa fazer o registro de pedido de forma mais eficaz. O entrevistado B informa que agora com a melhora na pandemia, está fazendo planejamento de melhorias e implantação de novas tecnologias para que o tempo ocioso dos garçons sejam diminuídos, para que o tempo de espera do pedido diminua, para que tenha um sistema de registro mais eficaz e para que o atendimento possa ser melhor do que já está sendo. Essa seria uma sugestão de melhoria, mas o proprietário do Restaurante B já está tomando as medidas necessárias.

Sobre esses achados, Cruz (2015) reforçam a importância de sistemas tecnológicos, principalmente para gestão de pedidos com uma poderosa ferramenta de otimização do atendimento ao cliente e melhoria da produtividade dos funcionários. Além disso, em restaurantes, sistemas de gestão auxiliam na gestão de estoques

(LANGGUTH, 2017) e administração financeira da organização (DAMIANI, RODRIGUES, SANTOS JÚNIOR, 2017).

A pandemia atrapalhou bastante os negócios das empresas, mas os sistemas de delivery ajudaram bastante e hoje fazem parte da rotina dos estabelecimentos. Com a melhora da pandemia, o Restaurante B optou por usar o sistema apenas quando o negócio está com baixa demanda, o que não é aconselhável, pois, como já foi dito, o sistema de delivery ainda é um bom modo de levar o serviço para que pessoas mais distantes possam experimentar os pratos produzidos pelo estabelecimento.

Contudo, é compreensível a opção do Entrevistado B em não usar o delivery em momentos de muita demanda, para que não atrapalhe no atendimento presencial. Por outro lado, recomenda-se que essa empresa reajuste seu planejamento de marketing considerando a frequência de pedidos por aplicativos de delivery e a demanda presencial habitual, a fim de atender os dois públicos (presencial e de aplicativos) e de forma que garanta estabilidade e previsibilidade de sua demanda e receitas.

4.1.2.5 Ambiente político

Como dito, ocorre desde 2020 a pandemia da corona vírus. Esse acontecimento fez com que governos editassem vários decretos estaduais e municipais para que pudessem conter a propagação do vírus. Isso fez com que muitos estabelecimentos fossem fechados e muitos se adaptaram da forma que puderam. As entrevistas ocorreram em um período onde os decretos estaduais estavam mais flexíveis e já ocorria uma melhoria na margem de lucro desses estabelecimentos.

Las casas (2019) diz que o ambiente político vem a interferir no negócio a todo o momento, pois leis são criadas constantemente a fim de criar barreiras ou oportunidades e que por isso as empresas necessitam estar sempre de olho para poder se atualizar, antecipar e amenizar (ou não) os impactos que essas mudanças podem desencadear.

E foi o que ocorreu, com os decretos mais rígidos, as empresas tiveram de agir rápido para não ter muito prejuízo e rapidamente mudaram alguns hábitos, como os de higiene, e mudaram o layout do estabelecimento para se adequarem às leis. Foi

informado em entrevista que ambos seguiram todas as normas impostas e que fizeram todo o possível para não perder lucro e nem mão de obra. Com isso nenhuma das empresas demitiu funcionários nesse período e atualmente (segundo semestre de 2021) funcionam com quase 100% de ocupação.

Outro destaque vai para as atuais políticas econômicas do país que vem causando aumento da inflação dos produtos e isso vem sendo sentido no Restaurante B, que não fez aumento do preço de seus produtos e agora tem que fazer mudanças que vão ser perceptíveis para os clientes. A sugestão seria fazer alterações gradativas nos preços, para mais ou para menos – a depender da alta ou da baixa da inflação – sempre que ocorrer mudanças nos cardápios – isso ocorre a cada três meses. Assim o cliente não sente o impacto na mudança dos preços como poderá acontecer assim que o reajuste for efetuado.

De modo geral, deixa-se como recomendação a esses negócios que periodicamente façam uma ampla análise de seu ambiente político e da influência deste em seus extratos de macro e microambiente, com o intuito de desenvolver ações estratégicas que minimizem os efeitos das ações governamentais (ANDERSEN, 2014).

4.1.2.6 Ambiente sociocultural

O ambiente sociocultural é uma variável que pode influenciar positiva ou negativamente no negócio. A sociedade, à medida que muda seu comportamento, seus valores e suas crenças culturais, tendem a moldar seu comportamento frente ao seu consumo (LAS CASAS, 2019).

Esse fator pode mudar à medida que as gerações se sucedem, como o uso do celular, o consumo de comidas rápidas, melhoria do padrão de vida ou mudanças nos hábitos e costumes da população (ROCHA et al., 2016).

Sendo assim, fazer o uso correto das mídias sociais para atrair as novas gerações é um fator importante para as empresas, principalmente no Restaurante A, onde, por meio de observação no estabelecimento e falas do entrevistado A, foi verificada a presença de pessoas mais adultas do que pessoas jovens. O Entrevistado A tem a consciência de que a população está muito mais exigente e o mesmo destaca a “política de cancelamento” nas redes sociais, onde um ponto negativo pode afetar bastante o estabelecimento, mesmo que seja mínimo. Então o Restaurante A busca

manter sua qualidade e divulga nas redes, contudo ainda falta uma interação maior com as pessoas.

Assim como o Restaurante A, o Restaurante B destacou o interesse das pessoas pela inovação, sendo um ponto positivo para a mesma. O Entrevistado B destacou também que ocorreu, após pandemia, um aumento de mais ou menos 60% no consumo de bebidas alcoólicas em seu estabelecimento, o que acabou se tornando o produto de maior consumo. Suas postagens em mídias sociais começaram a focar, não só em seus pratos, mas também em drinks diferenciados, atraindo mais a população.

Conclui-se então que as empresas estão atentas as alterações socioculturais, mas ainda falta buscar mais interações com o público fora de seus estabelecimentos. Só efetuar postagens de seus produtos hoje não são mais suficientes e o estudo acredita que essa maior interação pode atrair mais clientes para seus estabelecimentos, principalmente para o Restaurante B, cujo foco é levar as pessoas para conhecer o ambiente. Portanto, responder aos comentários dos usuários das redes sociais, principalmente nos chamados *in box*, e utilizar de mensagens que tentem atrair os clientes aos estabelecimentos, e responder a críticas de forma a contornar a negatividade e fazer o usuário voltar a consumir no local, são algumas ações. Elas visam atrair o cliente pela curiosidade e visam também reter os que reclamaram através da educação e da vontade de corrigir as falhas que tenham causado essa negatividade.

Outra sugestão vai para o Restaurante A, pois há a necessidade de simplificar mais seu cardápio. Isso facilitaria na escolha de um produto a consumir e agilizaria mais nos pedidos das pessoas.

4.1.3 Análise SWOT

A partir da análise dos ambientes de marketing e seus respectivos componentes, o autor desse estudo empreendeu a análise SWOT das empresas estudadas, conforme é sugerido em atividades de auditoria de marketing (LAS CASA, 2017).

A análise SWOT é uma ferramenta que vem para ajudar no planejamento inicial da organização, pois ele faz uma análise dos pontos fortes e fracos que a empresa

possui em seu ambiente interno, e das oportunidades e ameaças que os ambientes externos fazem surgir (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Uma boa empresa deve acompanhar as tendências e mudanças relevantes e identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas, pois o bom marketing é encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades encontradas (KOTLER; KELLER, 2012).

Assim, após análises dos ambientes efetuadas nos tópicos anteriores, foram sintetizadas nos quadros 6 e 7 os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças encontradas nas empresas objetos de estudo:

Quadro 6 – Análise SWOT do Restaurante A

Restaurante A		
Fator interno	Forças	Fraquezas
Empresa	Harmonia entre funcionários, ambiente reformado e agradável.	Poderia haver uma melhor divisão hierárquica.
Fornecedores	Fidelidade com os fornecedores dos principais produtos há mais de 15 anos. Possui outras empresas para suprir demandas em caso de urgências.	Não identificado.
Concorrentes	Tem maior poder que a concorrência, pioneiro em algumas promoções, como a pizza dobrada, e possui clientes mais fiéis.	Novos entrantes com custos mais baixos podem afetar o lucro.
Públicos	Bom relacionamento com o público local que são clientes fiéis.	Público governamental por conta da pandemia da COVID-19. Público interno pela falta de pessoas com experiência no mercado.
Clientes	Clientes fiéis atraídos pela qualidade dos produtos, pela agilidade na entrega dos pedidos, pelo ambiente e pelo atendimento.	Cardápio desatualizado e desorganizado.
Fator externo	Oportunidades	Ameaças
Demográfico	Ampliação da clientela com o uso dos aplicativos de delivery após migração populacional para regiões mais distantes.	Com a migração da população para regiões mais distantes ocorre também o aumento de concorrentes, dificultando esse alcance.
Econômico	Melhoria da renda pessoal após medidas positivas para a contenção da COVID-19	Melhoria da economia de forma lenta e aumento progressivo da inflação, principalmente de produtos alimentícios.
Natural	Medidas de preocupação ambiental pode melhorar a imagem da empresa para o público mais jovem que se preocupa com esse tema.	A falta de divulgação de medidas de proteção ambiental não gera atração do público ligado ao tema.
Tecnológico	Amplitude de tecnologia para agilizar no atendimento e no registro dos pedidos.	Não identificado.

Político	Não identificado.	Decretos de medidas para conter a pandemia da COVID-19 e medidas falhas para conter a inflação.
Sociocultural	Aumento da era digital. Uso consciente das mídias sociais para atração de novos clientes. Uso dos aplicativos de delivery.	Política do cancelamento pode afetar a imagem da empresa com o mínimo de esforço.

Fonte: Próprio Autor (2021)

Quadro 7 – Análise SWOT do Restaurante B

Restaurante B		
Fator interno	Forças	Fraquezas
Empresa	Harmonia entre funcionários, ambiente reformado e agradável. Boa divisão hierárquica.	Necessidade de um estabelecimento maior para evitar filar e ter mais clientes.
Fornecedores	Fidelidade com os principais fornecedores. Possui outras empresas para suprir demandas em caso de urgências. Tem poder de barganha.	Não identificado
Concorrentes	Pratos mais diferenciados do que a concorrência. Foco em produtos e preços acessíveis.	Muitos concorrentes na região, sendo necessário ter mais estratégias para atrair os clientes, como mais divulgação dos produtos e tendo melhor atendimento.
Públicos	Público local, turismo e público jovem.	Público governamental por conta da pandemia da COVID-19 e pela falta de medidas para a atração de turistas na cidade.
Clientes	Clientes fiéis atraídos pela qualidade dos produtos, culinária diferenciada, pelo ambiente e pelo atendimento.	Menos agilidade na entrega dos pedidos, filas para entrar no estabelecimento em momentos de pico.
Fator externo	Oportunidades	Ameaças
Demográfico	Aumento da população jovem que é o foco do estabelecimento	Localização dificulta a atração de pessoas que moram longe e com rendas mais baixas. Empresa faz pouco uso do delivery, o que dificulta ainda mais o alcance de pessoas de classes menores.
Econômico	Melhoria da renda pessoal após medidas positivas para a contenção da COVID-19	Melhoria da economia de forma lenta e aumento progressivo da inflação, principalmente de produtos alimentícios.
Natural	Medidas de preocupação ambiental pode melhorar a imagem da empresa para o público mais jovem que se preocupa com esse tema.	A falta de divulgação de medidas de proteção ambiental não gera atração do público ligado ao tema.
Tecnológico	Novos sistemas de registro de pedidos para agilizar no atendimento e diminuir o tempo de espera do cliente.	A falta de investimento para a ampliação desses sistemas.
Político	Não identificado.	Decretos de medidas para conter a pandemia da COVID-19 e

		medidas falhas para conter a inflação.
Sociocultural	Aumento da era digital. Uso consciente das mídias sociais para atração de novos clientes. Uso dos aplicativos de delivery. Gosto da nova geração por produtos diferenciados. Curiosidade culinária.	Política do cancelamento pode afetar a imagem da empresa com o mínimo de esforço. Falta de uso dos aplicativos de delivery impede a atração de clientes que fazem muito uso do serviço.

Fonte: Próprio autor (2021)

Portanto, acredita-se que ambas as empresas estão em fase de crescimento, devendo aproveitar todas as oportunidades que estão disponíveis e eliminar os pontos fracos que estão mais atrapalhando em seu desenvolvimento. Com isso buscar mais inovação e assim expandir cada vez mais seu negócio.

O Restaurante A parece ter maiores vantagens pela ampliação de tecnologias e com a expansão de seu negócio, tendo uma filial na Orla de Aracaju. O Restaurante B ainda precisa caminhar um pouco mais para crescer no mercado em que atua, contudo está caminhando bem, pois o Restaurante B conhece seus pontos fracos e estão dedicados e elaborando planos para solucioná-los brevemente.

4.2 AUDITORIA DOS SISTEMAS DE MARKETING

Os sistemas de marketing são tópicos fundamentais para que se defina o planejamento estratégico e, até mesmo, elaborar uma boa estratégia de marketing. Essas informações ordenam a maioria das decisões que vierem a surgir, pois as informações que são coletadas em um sistema de informações servem para atingir os objetivos da empresa com base em sua missão. Não só isso, planos de controle são essenciais para que se possa verificar certos desvios de planejamento e assim continuar seguindo o caminho correto.

4.2.1 Missão

A missão de uma empresa é, a princípio, a definição da razão de ser de uma organização. Ela serve como um norte, identificando onde está e para onde quer seguir. A missão de um negócio diz muito sobre como o Restaurante Age e deve agir frente a seus clientes e stakeholders (ROCHA *et al.*, 2016).

Por isso a missão da empresa deve ser disseminada para todos que a compõem e que seus clientes possam ver assim que entram no estabelecimento, através dos serviços ofertados e do atendimento e até mesmo do pós-atendimento.

Assim, através da entrevista e do questionário feito com os colaboradores, verificou-se que o Restaurante A não possui uma missão estabelecida para o mercado. O Entrevistado A informa que são feitas reuniões onde ele fala de sua missão e onde quer chegar, contudo não possui uma missão fixa. Seus colaboradores confirmam que possuem uma missão que é atender com excelência, contudo essa missão não está escrita, não há uma missão que norteia a empresa para alcançar seus objetivos. Apesar de ser uma empresa consolidada, seria de fundamental importância a definição de uma missão, pois, assim como diz Honorato (2004), ela vem para orientar rumo aos objetivos de mercado. Adicionalmente, a missão funciona como um instrumento orientador do comportamento organizacional e foco de atuação da empresa no mercado (ANDERSEN, 2014).

Uma missão simples e interessante que poderia servir para a empresa seria: “Servir com excelência para sempre poder servir”. Essa missão, por mais simples que possa ser, leva a trajetória da empresa e seu cuidado com o atendimento. Através do questionário feito com os clientes foi identificado esse tema como principal ponto positivo que fazem as pessoas irem ao estabelecimento, além da boa qualidade da pizza, e a palavra “servir” pode ser remetida não só ao atendimento, mas também às excelentes pizzas encontradas lá.

Já o Restaurante B possui uma missão simples e direcionada ao mercado: “Prazer em conhecer”. Em entrevista com o representante do Restaurante B, o mesmo informa que a missão vem desde o começo e que estava pensando em mudar. Porém o estudo ainda considera a missão válida, uma vez que o objetivo principal do estabelecimento é servir pratos que não são encontrados em outros locais, que as pessoas vão ao restaurante na intenção de experimentar coisas diferentes, encante-se e queira voltar para experimentar outras coisas diferentes e ter prazer nisso.

Contudo, foi identificado em questionário com funcionários, uma dificuldade em identificar essa missão pelos colaboradores. Então como sugestão, o gestor do Restaurante B poderia disseminar melhor a missão da empresa para que isso possa ser facilmente identificado não só pelos funcionários, mas também pelos clientes e todos que a compõem. Para Kotler e Keller (2012), isso dá mais integridade à missão

da empresa e a transforma em uma mão guiadora das pessoas da organização, pois dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. Efetuar o mesmo se ocorrer mudanças na missão, mas ela ainda é considerada válida para os objetivos da empresa.

Por fim, outra sugestão a ser dada referente a esse tópico seria utilizar uma missão simples e transformá-la em slogan da empresa. Assim todos veriam qual o principal objetivo do estabelecimento e ele seria melhor disseminado a todas as partes.

4.2.2 Objetivos

Determinar os objetivos é o passo inicial para que se possa obter uma estratégia elaborada (LAS CASAS, 2011). Kotler e Armstrong (2015) complementam dizendo que a missão de uma empresa leva a uma variedade de objetivos a serem alcançados por todos.

Sendo assim, foi identificado que o Restaurante A possui objetivos genéricos, mas que estão surtindo efeito. Contudo esses objetivos são mais valores que o Entrevistado A acredita e emprega na empresa, não sendo algo que gere em estratégias competitivas para médio ou longo prazo. O representante do Restaurante A diz em entrevista o seguinte sobre seus objetivos:

Sempre estar em crescimento, no mínimo se estabilizar no ano, no mês, mas nunca cair as vendas; estar sempre saindo na frente em questão de novidades e lançamentos e estar sempre em evidência. Eu costumo falar que a gente precisa estar sempre no pódio, entre os 3 melhores. Se não está no pódio, você não é lembrado.

Portanto, o Restaurante A utiliza desses objetivos para suas estratégias de curto prazo e assim consegue ter sucesso em seu estabelecimento. O dono ainda informa que esses objetivos não estão escritos, eles sempre são repassados em reunião e seus colaboradores se envolvem para atingi-los. O Restaurante A faz uso de gratificações, de pagamentos corretos de salário e com isso todos fazem sua parte.

Honorato (2004) diz que ao definir os objetivos, eles devem ser claros, escritos, específicos, mensuráveis e desafiadores, para assim tornarem-se eficazes. Sendo esses os objetivos do Restaurante A, o mesmo peca ao não o tornar escrito e mais desafiador. Os objetivos apenas fazem o necessário para que seus funcionários cumpram o seu devido papel.

Já o Restaurante B preferiu não informar os objetivos por já estarem “ultrapassados”. O Entrevistado B informa que vai se reunir com o pessoal de marketing ainda esse ano para definir novos objetivos e assim implementar novas estratégias e alcançar sua meta que é tornar o Restaurante B em um dos melhores restaurantes de Aracaju.

Apesar de não ter objetivos definidos, o Restaurante B possui planos de marketing a curto prazo, geralmente faz planejamentos para atrair clientes em períodos comemorativos e com isso faz uso de marketing para conseguir alcançar suas estratégias. Porém não possui nenhum plano e nenhuma estratégia de marketing a longo prazo, mas está comprometido a fazê-los antes do fim do ano.

O mesmo ocorre com o Restaurante A, por não ter planos de marketing de curto ou longo prazo. O dono não está fazendo muitos investimentos com o marketing, utilizando-se da mesma estratégia por muitos anos.

Sobre a não formalização ou existência de objetivos ultrapassados, acredita-se que as organizações devem direcionar maiores esforços a elaboração de planos estratégicos nos quais os objetivos do negócio estejam explícitos e sejam amplamente conhecidos pelos funcionários, para que verdadeiramente possam nortear o funcionamento da organização e subsidiar sua realização (TEIXIERA, DANTAS, BARRETO, 2015). Além disso, é recomendável que essas empresas estejam cientes que objetivos genéricos e/ou inalcançáveis dificultam o gerenciamento da empresa e comportamento dos funcionários (DORNELAS, 2016).

Portanto, ocorre uma falta de objetivos e estratégias em ambas as empresas. Não há planos de marketing e suas estratégias são sempre a curtos prazos, o que os impedem de pensar mais além, preocupando-se com apenas se manter no mercado com o que já possui.

Todavia, o estudo verificou que, mesmo sem esses planejamentos de médios e longos prazos, os restaurantes estão indo bem no mercado em que atuam, mas isso pode impedir que eles cresçam ainda mais, tornando os objetivos e os planejamentos estratégicos ainda tópicos muito importantes e que devem ser levados em consideração para um crescimento cada vez maior das empresas estudadas.

4.2.3 Sistemas de informações de marketing (SIM)

Cobra (2014) acredita que para que uma empresa se torne bem sucedida é preciso analisar com frequência os ambientes em que atua, e os que pode atuar, e a partir dessas análises formular estratégias.

Las Casas (2017) define o sistema de informações de marketing como uma forma organizada de coletar e proporcionar informações para a empresa de forma constante, utilizando-se de dados internos e externos para a sua alimentação. Ter uma vasta coleta de informações traz como benefício, além de ajudar o Restaurante A conhecer melhor seus consumidores, ajudar a estabelecer metas e estratégias da empresa à luz da realidade de mercado atual.

Sendo assim, foram feitas perguntas aos entrevistados referentes a esse tema, contudo nenhuma empresa possui um sistema de informação eficaz que possa levantar informações relevantes para seu negócio.

Kotler e Armstrong (2015) acreditam que essas informações são de grande importância para gerar valor para os clientes e criar relacionamentos significativos com eles.

Portanto, como sugestão, uma forma simples de coletar algumas informações importantes seria verificar comentários através de redes sociais, da própria ferramenta de pesquisa do google, buscar interações com seus clientes nessas plataformas, ouvir suas sugestões e reclamações e estar disposto a procurar as mudanças necessárias; fazer uma simples pesquisa de marketing com os clientes. Essas são formas simples e que necessitam de pouco recurso para coletar informações que podem ser decisivas para tomadas de decisões, criar valor para o cliente e obter maior vantagem competitiva de mercado.

Destaca-se ainda a relevância desses negócios implementarem sistemas de informações de marketing porque o SIM estimula o desenvolvimento da competitividade, auxilia no processo de tomada de decisão, contribuindo para o desenvolvimento das operações e para a promoção de novas oportunidades em diferentes empresas (QUEIROZ; OLIVEIRA, 2014), inclusive em restaurantes.

4.3 AUDITORIA DAS FUNÇÕES DE MARKETING

Os tópicos seguintes tratam de alguns compostos de marketing considerados importantes para o cumprimento de objetivos e metas estabelecidos. Um bom

planejamento destas funções de marketing também é essencial para a atração de clientes, e o estudo considera os compostos como as funções mais importantes, por serem empresas de pequeno porte e seus objetivos serem mais voltados para esses tópicos.

4.3.1 Produto

Cobra e Torres (2017) acreditam que o consumo de produtos ou serviços são manifestados pela satisfação que a aquisição destes causa e não pelo produto ou serviço em si. Com isso, a empresa deve criar estratégias com base nos produtos a fim de fazer com que os clientes sintam essa necessidade de consumi-los.

Assim, o Restaurante A possui como principais produtos, de acordo com o Entrevistado A, a pizza, a esfirra e o filé à parmegiana. Todos os seus produtos são de boa qualidade e os clientes são atraídos pelos diversos sabores. O proprietário também informa que não pensa em incluir ou excluir novos produtos.

Contudo, o estudo considerou o cardápio do estabelecimento com muitos tipos de pizza que, por terem ingredientes parecidos, tornam-se desnecessários e só confundem o cliente na hora de pedir, o que pode levar a demora do pedido ou o cliente acaba optando por pedir sempre “do mesmo”. Em questionário feito com clientes, os mesmos informaram de o cardápio ser um pouco confuso e desatualizado, sendo necessário modificá-lo para melhor satisfação dos clientes.

Sendo assim, a sugestão é efetuar uma atualização dos sabores das pizzas e deixar apenas os sabores que são os mais pedidos da casa. O objetivo é tornar as decisões mais fáceis para os clientes, já que alguns sabores possuem ingredientes muito similares. Isso chamaria mais a atenção do cliente para os sabores, agilizaria o pedido e o atendimento e o cliente sairia mais satisfeito.

Ao contrário do Restaurante A, o Restaurante B faz avaliações de seus produtos a cada três meses e sempre faz atualizações de seu cardápio, conforme dita sua estratégia. O Entrevistado B contou que:

A cada três meses sempre teremos algo de novo para mostrar. No sistema que a gente tem, mostra quais os produtos que vende mais, os mais rentáveis. O que menos vende a gente acaba tirando do cardápio. A curva ABC acaba nos dando um norte.

O Restaurante B tem como principais produtos, a cerveja, o empratado de salmão e o hambúrguer. O proprietário informa que após a pandemia, seus clientes mudaram os costumes e com isso a cerveja se tornou o principal produto da casa, o que fez com que ele buscasse novos produtos alcóolicos para atrair ainda mais pessoas, tornando-se também produtos importantes para a geração de valor com os clientes.

Portanto, o Restaurante B conhece seus produtos, conhece seus clientes, e sempre traz atualizações em seu cardápio, aumentando o interesse das pessoas em conhecer pratos novos do estabelecimento e, com isso, estando conforme com sua missão e objetivos. Assim, auditoria não encontrou problemas relacionados e esse tópico para esse estabelecimento.

De modo geral, os achados nesse tópico corroboram com a percepção de Kotler e Keller (2012) de que as empresas devem estar atentas aos itens que compõem seu mix de produtos, uma vez que estes tem elevado potencial na atração e satisfação dos desejos, necessidades e expectativas dos clientes.

4.3.2 Preço

Para definir o preço de um produto/serviço é necessário analisar alguns fatores, para que não venha a se tornar um problema para a empresa. Las Casas (2017) diz que o preço de um produto vem por representar uma troca de esforço feito pelas empresas com a alocação de recursos, mão de obra e manufaturas. Wood (2015) complementa ao dizer que os consumidores avaliam o valor de um produto de acordo com a diferença entre o preço total e os benefícios que este produto vem a oferecer. E com o serviço não é diferente, por isso a importância de se estabelecer o preço de forma inteligente e que atraia o público desejado, e que este saia do estabelecimento com vontade de voltar.

Dito isso, ambas as empresas definem o preço com base nos custos, assumindo dessa forma o preço de markup como uma estratégia básica a definição dos preços (REZENDE, 2013). O Entrevistado B ainda complementa dizendo que também define o preço com base na demanda para que os preços não subam tanto quanto o esperado.

Para o Restaurante A, a grande quantidade de concorrentes informais e virtuais é uma preocupação, pois os custos desses concorrentes acabam sendo bem menores, tornando os preços do Restaurante A mais caro que a concorrência. Porém, em questionário feito com os clientes, os preços aplicados pelo estabelecimento são um pouco altos, mas também acreditam que são preços justos por causa da qualidade das pizzas apresentadas.

Já para o Restaurante B, a inflação desenfreada dos últimos meses está preocupando o proprietário, pois o mesmo segurou os preços de seus pratos até o presente momento, mas que agora terá que repassar para os clientes. No questionário passado para os clientes, os mesmos consideraram os preços trabalhados pelo restaurante baratos ou justos para o que era oferecido. Manter os preços justos é uma preocupação do Entrevistado B, que diz o seguinte:

Eu tento colocar a cozinha o mais acessível possível para atrair os clientes, para que não venham só em datas comemorativas e sim fazer do “Restaurante B” algo mais corriqueiro. Então buscamos pratos que não faça o ticket médio subir tanto. Por exemplo, a picanha ficou muito cara, então decidimos trocar por outras opções, sem diminuir o nível da cozinha, mas que trouxesse o público para cá e sem que esse ticket subisse muito, porque quero que cada vez mais pessoas venham conhecer o “restaurante B”.

Portanto, a auditoria concluiu que os preços aplicados pelo Restaurante A são justos para o que é entregue aos clientes e, devido também ao bom atendimento e ao ambiente aconchegante e climatizado, essa empresa poderia até efetuar aumentos de preços sempre que necessário sem que perdesse o valor criado com seus clientes.

Para o Restaurante B, a sugestão é que se faça alterações nos preços sempre que ocorresse mudanças em seu cardápio, assim os clientes não sentiriam tanto o peso do aumento de seus produtos, quando este se tornasse necessário.

Dessa forma, percebe-se que as empresas analisadas praticam preços de valor percebido, que é aquele que os clientes estão dispostos a pagar em razão da qualidade e diferenciais dos produtos ofertados pela empresa, o que permite que as organizações não tenham maiores dificuldades em reposicionar sua política de preços (KOTLER; KELLER, 2012).

4.3.3 Praça (Distribuição)

Honorato (2004) acredita que os profissionais precisam analisar e selecionar os canais de distribuição que são mais apropriados para que se possa atingir os seus objetivos. Las Casas (2017) vem complementar que a existência de uma forma eficiente de levar os produtos até os consumidores finais é tão fundamental quanto um preço adequado para assegurar vendas, pois os compradores geralmente buscam a conveniência de adquirir os produtos em locais que lhes sejam acessíveis e cujo produtos estejam disponíveis quando eles necessitarem.

Portanto, após as devidas análises com base nas atividades de uma auditoria de marketing, concluiu que o Restaurante A possui canais de distribuição bem eficientes, uma vez que o entrevistado A contou que empresa possui duas filiais, uma localizada no Bairro Luzia, e a outra localizada na Orla de Atalaia, ambas em Aracaju. Esse entrevistado contou também que possui diversos canais de pedidos e delivery para a venda e entrega de seus produtos para as pessoas das demais regiões da cidade, como aplicativos próprios, o *Ifood*, o *Uber Eats* e o canal pelo WhatsApp. A cozinha consegue suportar os pedidos desses diferentes canais e com isso o estabelecimento torna-se o mais completo, chegando a todos os clientes.

Em contrapartida, o Restaurante B tem apenas um estabelecimento localizado na Orla de Atalaia, em Aracaju, e o espaço já não comporta todos os clientes em momentos de grande demanda. A cozinha não é tão grande e com isso, a empresa não faz uso de outros canais de distribuição quando o canal físico está cheio.

Sendo assim, como já foi falado em momentos anteriores, é importante que a gestão do Restaurante B busque planejamentos para que possa alcançar o máximo de clientes que seu restaurante possa atender, buscando um novo local para ampliar seu estabelecimento, ou até mesmo abrir uma nova sede para assim atender mais pessoas e fazer isso com mais qualidade e sem filas.

Em entrevista, é de desejo do proprietário buscar um novo local para seu restaurante, mas o momento ainda não permite tornar esse desejo realidade. Contudo, acredita-se que seus planejamentos e estratégias devam estar voltadas para conseguir efetuar essa ampliação de canais, mas não só ampliar como também crescer com a mesma qualidade que já possui.

De forma ampliada, acredita-se que a exemplo do que ocorre no Restaurante A, os negócios estudados devem considerar a gestão de suas estruturas, processos e estratégias de distribuição (KOTLER; KELLER, 2012), seja na forma de pontos de

vendas ou utilização de aplicativos delivery, como medidas estratégicas para reduzir os custos de entrega do produto final, facilitar o acesso dos clientes e, conseqüentemente, melhorar a satisfação dos consumidores (OLIVEIRA, 2013).

4.3.4 Promoção

Nesse tópico estão discutidas as promoções de vendas consideradas nessa pesquisa e que foram mencionadas pelos entrevistados, compreendendo, dessa forma, as estratégias de vendas pessoais/diretas, promoção de vendas e propaganda e publicidade.

4.3.4.1 Vendas pessoais/diretas

Quanto as estratégias de promoção, Wood (2015) vê a venda pessoal como uma ótima oportunidade de relação com os clientes, pois ali pode, através de uma comunicação direta, retirar muitas informações, tanto para o cliente, como receber mais detalhes e especificações de produtos, quanto para os próprios vendedores, como o recebimento de feedbacks sobre o atendimento e sobre o produto para futuras estratégias.

Quanto aos resultados obtidos com as vendas diretas e pessoais nos estabelecimentos estudados, tanto o Restaurante A quanto a B informam que possuem pessoal suficiente para atenderem as suas demandas. A maioria do pessoal possui apenas ensino médio, contudo os dois proprietários focam em treinamentos para suprir a falta de profissionais experientes no mercado. Para o Entrevistado B, esse se torna um ponto positivo, pois o mesmo molda seus funcionários como necessita o seu estabelecimento.

Para motivar os funcionários cada um optou por dar certos benefícios. O Restaurante A optou por motivar através de reuniões, sorteios, premiações e o tratamento humano. O estudo não percebeu nenhum atendimento fora do padrão da empresa durante as visitas, pelo contrário, funcionários bem atenciosos e ágeis foram encontrados por lá.

Já o Restaurante B, faz apenas o uso de treinamentos e de pagamento extra que é a taxa de serviço. O proprietário informa que alguns recebem até mais de

R\$800,00 por mês com a taxa de serviço, mas reconhece que motivação em pagamentos não é o único meio de motivar seus funcionários. O mesmo diz:

A gente quer ver se inclui outras formas de motivação, não só de dinheiro, para não ficar só nessa moeda de troca, ter outros incentivos, comodidade de trabalho. Aqui eu não tenho como dar essa comodidade porque o espaço é muito pequeno. A gente sabe que isso também é uma forma de motivar, então estamos tentando ver isso aí também.

Então, sabendo que ambas as empresas possuem atendimentos presenciais muito positivos, sendo um dos principais pontos apontados pelos clientes em questionário, a sugestão do trabalho é melhorar o atendimento efetuado nas mídias sociais. Foi percebido pelo estudo pouca interação das empresas com as pessoas no meio digital, focando apenas em registrar os pedidos dos clientes, contudo, analisando as redes sociais, pessoas ficam sem respostas a algumas perguntas feitas, até mesmo as mais simples. O próprio pesquisador teve dificuldades em receber aprovação para se efetuar a pesquisa nos respectivos estabelecimentos, fazendo tentativas até por e-mail.

Um dos fatores principais é que as mídias sociais dessas empresas ficam a cargo de outra empresa e elas fazem apenas as postagens para estes estabelecimentos, causando a mínima interação. Com isso eles não recebem todas as informações que poderiam receber ao interagir com seus clientes e os em potencial, e é fundamental que se busque essa interação, assim como já o fazem presencialmente.

Sobre esse assunto, Santos (2021) informa que, embora seja recomendável a contratação de serviços especializados para gestão de redes sociais, é necessário que a empresa contratante consiga “imprimir” sua marca no ambiente digital e criar um espaço de interação, relacionamento e aproximação com o consumidor e não apenas para postagens com produtos e serviços.

4.3.4.2 Promoção de vendas

Quanto a promoção de vendas, Wood (2015) acredita que essa ferramenta é útil para acelerar resultados de vendas em curto prazo e faz com que as pessoas aumentem seus conhecimentos acerca desses produtos, incentiva a compra e uso contínuo e também pode aumentar o valor percebido desses produtos. Cobra (2021) também acredita que essas ferramentas são formas de divulgar os serviços oferecidos

pela empresa, devendo-se manter e inovar sempre nessas estratégias de comunicação, pois isso fideliza os clientes e atrai novos.

O Restaurante A possui a promoção de pizza dupla durante os dias da semana com menos demanda e faz algumas promoções em datas comemorativas, mas o dono não informou quais. O Entrevistado A informa em entrevista que foi o pioneiro no lançamento dessa promoção na cidade e as demais pizzarias eventualmente o copiaram com o tempo. Ele sempre verifica os efeitos dessas promoções para saber se ainda possuem a lucratividade desejada e assim decide em manter vigente ou não. Como a empresa não implementa novos produtos, o estudo considerou essas promoções viáveis e não há sugestões de melhoria.

Já para o Restaurante B, o estudo considera viável inserir alguma promoção para fazer com que as pessoas conheçam os pratos do estabelecimento. O Entrevistado B não concorda em efetuar promoções. O mesmo acha que as pessoas acabariam indo ao seu estabelecimento somente nesses momentos em que a promoção está vigente e com isso, prefere não implementar promoções. Sobre essa percepção do entrevistado, embora seja reconhecida a linha de raciocínio estabelecida, Kotler e Keller (2012) informam que as promoções de vendas devem ser adotadas como estímulos de curta duração que aumentem as vendas e fidelizem clientes.

Assim, o estudo sugere que o Entrevistado B venha a optar por algum tipo de promoção para fazer as pessoas conhecerem pratos mais diversos, ou até mesmo os que são menos pedidos. Não seria necessariamente uma promoção do tipo pizza dupla, como faz o Restaurante A, mas uma promoção que torne alguns pratos mais acessíveis e que façam o público se interessar e sentir desejo de experimentar, fazendo variações ao longo da semana, por exemplo.

Essa é uma sugestão interessante até mesmo para fazer com que aquelas pessoas que geralmente pedem sempre o mesmo, pedir algo diferente por se sentir atraído pela promoção vigente. Poderia se pensar num horário onde há pouca demanda também, não precisando aplicar a promoção durante os fins de semana.

4.3.4.3 Propaganda e publicidade

No Brasil, publicidade e propaganda possuem o mesmo significado e objetivos, pois seus papéis são os de levantar informações positivas sobre um produto ou serviço e o de melhorar a imagem da empresa (LAS CASAS, 2019). Isso pode ser feito através de jornais, revistas, tv, mídias sociais e outros meios.

O Restaurante A informa que não faz muito o uso de publicidade, somente com o que é publicado nas redes sociais. Foi verificado que as postagens publicitárias são padronizadas e não mostra muito o ambiente real, não causando muito interesse.

Foi verificado também que a empresa não se preocupa muito em verificar o que as pessoas falam de seu restaurante em algumas mídias simples, como o google, exemplo, não interagindo com ninguém que comentam sobre o restaurante, tanto positiva quanto negativamente. E isso é um ponto negativo, pois a empresa deixa passar pontos que poderiam melhorar para melhor atender e servir.

Para Cobra e Torres (2017), a propaganda vem a ser uma técnica para criar opinião pública positiva acerca de um produto ou serviço e até mesmo uma instituição ou uma ideia. É o que o Restaurante B quer fazer. O Entrevistado B diz que vai conversar com o pessoal de marketing para buscar ideias para o verão. A ideia é fazer propagandas criando o desejo nas pessoas de querer ir a Orla de Atalaia e buscar seu estabelecimento para comer comidas mais saudáveis e até mesmo tentar implantar o desejo no público em tomar café da manhã naquela região, preferencialmente em seu restaurante. É um desejo do proprietário, mas que o mesmo ainda não implantou, esperando marcar reuniões com o pessoal do marketing para resolver essas questões.

As mídias sociais já levam publicidade e propaganda de seu negócio, mas o Entrevistado B acredita que as divulgações ficaram muito padronizada e gostaria de mudar os estilos das postagens que são efetuadas em suas mídias sociais. O estudo concorda nas mudanças, pois sente a necessidade de publicações que levem à interação do público e assim causar cada vez mais o interesse das pessoas em querer conhecer o ambiente.

Percebe-se então que as empresas estudadas tem aplicado estratégias de publicidade e propaganda em meios digitais, mas seguindo a mesma “cartilha” do que seria indicado a ferramentas de marketing tradicional como TV e rádio, por essa razão, com base no entendimento de Pereira (2014), recomenda-se que a atuação dessas empresas nos ambientes virtuais deve ser acompanhada por seus gestores, afim de

identificar queixas de clientes e identificar novas oportunidades de atuação empresarial.

4.4 AUDITORIA DA PRODUTIVIDADE

Analisar a produtividade de um negócio torna-se fundamental para algumas tomadas de decisões e por isso o estudo necessitou analisar alguns pontos de produtividade dos estabelecimentos para saber como cada empresa faz seus planejamentos em relação à lucratividade, custo e benefícios.

4.4.1 Lucratividade, custo e benefício

Cobra (2014) diz que efetuar uma avaliação de custos e lucratividade é primordial para qualquer empresa cujo objetivo é a geração de lucro. Grewal e Levy (2016) avaliam que, no que se refere à empresa de serviços, os custos variáveis são bem mais complexos, mas que suas análises são fundamentais para tomar decisões estratégicas, como o mantimento, exclusão ou manutenção do serviço ofertado.

Para o Restaurante A, o entrevistado sente a necessidade de verificar os custos e a produtividade de forma mensal:

Geralmente eu faço levantamento mensal de custos, todo o fechamento do mês para que no mês seguinte a gente tenha um balizador para iniciar o mês já corrigindo aquilo que não está satisfatório.

Essa empresa também informa que faz uso de orientação e diálogos com cada setor para discutir sobre esses temas e procurar evitar o aumento de custos indesejados. Porém o dono não informou outras formas de redução de custos e aumento da lucratividade.

Para o restaurante B, há a necessidade de se verificar os custos e a produtividade da empresa de forma semanal, pois o mesmo não possui um estoque mensal, então faz essa verificação semanalmente para fazer os devidos ajustes.

O proprietário faz uso de barganha de preços para ter menos custos com os fornecedores, e faz uso de orientações e diálogos com cada setor para buscar diminuir alguns desperdícios indesejados, fazendo acompanhamento direto da cozinha, por exemplo, que é uma das principais fontes de custos do negócio. Não foram

identificados outros tipos de ações para redução de custos nos estabelecimentos estudados.

Os entrevistados trataram apenas de questões sobre os custos de funcionamento e mercadorias em seus respectivos estabelecimentos, não oferecendo informações específicas sobre suas políticas de lucratividade. Ainda assim, recomenda-se que essas empresas estabeleçam balizas sobre os custos máximos aceitáveis e possíveis estratégias para controle e redução de custos, entendendo que operações e administração com custos reduzidos têm reflexos nos níveis de lucratividade alcançados pelas organizações (BRANDÃO; CAMPOS; GONÇALVES, 2019).

4.5 COMPARAÇÃO DAS EMPRESAS COM BASE NOS RESULTADOS

Após as devidas análises e sugestões para cada tópico da auditoria, o estudo ainda buscou comparar esses dois estabelecimentos a fim de encontrar semelhanças e divergências em suas estratégias.

Com isso, verificou-se que o Restaurante A e o Restaurante B buscam estratégias diferentes. Apesar de estarem na mesma fase de crescimento, após análise SWOT, deu para perceber que o Restaurante A está mais desenvolvido nesta fase, até porque a empresa já está no mercado há mais de 21 anos e sempre esteve à frente de seus concorrentes. Hoje em dia possui duas filiais e atende a todos os seus públicos com seus diversos canais de distribuição, além do reconhecimento que tem pelo seu excelente atendimento e agilidade no pedido. Assim, o Restaurante A busca apenas se manter estável nos negócios e usa estratégias simples e repetitivas, equiparando-se a frase popular do “time que está ganhando não se mexe”.

Portanto o estudo sugere estratégias mais atuais e também simples, para fazer com que essa empresa possa sempre crescer no mercado e atrair cada vez mais o público que almeja, inclusive abrir novas filiais, não só na cidade de Aracaju, mas também em cidades em outras cidades do Estado.

Assim como o Restaurante A, o Restaurante B também está em fase de crescimento, contudo sua fase é inicial e ainda precisa fazer uso de estratégias que façam seu estabelecimento crescer ainda mais. Seu estabelecimento é pequeno e com isso seus objetivos se limitam a esse espaço. O restaurante não faz muito o uso

de outros canais de distribuição e assim muitos clientes em potencial acabam não conhecendo seus pratos. Apesar de haver pontos a melhorar, o ponto positivo é que o proprietário tem conhecimento dos problemas a serem enfrentados e já está providenciando novas estratégias para que possa continuar seu belo crescimento no mercado.

Sendo assim, levando em consideração apenas as filiais estudadas, o que vem a pesar mais nas estratégias de ambos os estabelecimentos é a concorrência, onde no Restaurante A, que apesar de não ter muitos concorrentes físicos, são muitos os concorrentes informais e somente delivery, e no Restaurante B possui muitos concorrentes físicos em toda a extensão da Orla de Atalaia; e o excesso ou estagnação de clientes. O Restaurante B ainda possui momentos de demanda onde ocorre o surgimento de filas e o Restaurante A possui mais clientes fiéis e da região onde se localiza, por esta localizado em uma área residencial e próximo a muitos condomínios.

Por fim, o estudo sugere que os estabelecimentos façam uso das sugestões feitas nessa auditoria e que façam sempre os seus devidos controles para que sempre possam crescer cada vez mais nesse mercado competitivo que é o setor de restaurantes. O quadro 8 mostra algumas sugestões para cada elemento de análise observado.

Quadro 8 – Sugestões para os restaurantes estudados.

Elemento de análise	Restaurante A	Restaurante B
Ambientes de Marketing	Buscar melhorar a hierarquia através de treinamentos com funcionários qualificados; buscar criar e manter interações com o público jovem de modo a atraí-los ao estabelecimento.	Procurar um local para aumentar seu estabelecimento ou criar uma filial; buscar sistemas e tecnologias que melhore o tempo de atendimento e que melhore os registros de pedidos.
Sistemas de marketing	Criar uma missão e objetivos voltados para o mercado; fazer com que a missão seja vista tanto pelos funcionários quanto pelos clientes; efetuar um planejamento estratégico que visem a ampliação da marca em outras cidades; efetuar algumas coletas de informações para melhorar pontos negativos identificados com essa coleta, tais como pesquisa de marketing e busca do que os clientes comentam na internet acerca do negócio.	Manter a missão já estabelecida e fazer objetivos voltados para o mercado; fazer com que a missão seja vista tanto pelos funcionários quanto pelos clientes; efetuar um planejamento estratégico que visem a mudança para um local maior e até mesmo para criação de filial; efetuar algumas coletas de informações para melhorar pontos negativos identificados com essa coleta, tais como pesquisa de marketing e busca do que os clientes comentam na internet acerca do negócio.

Compostos de Marketing	Buscar diminuir os sabores das pizzas e organizar o cardápio para melhor entendimento para o público; buscar melhorias nas mídias digitais e interagir com os clientes virtuais como responder os comentários e os chamados <i>in box</i> para fazê-los se interessarem em querer conhecer o local.	Efetuar mudanças nos preços sempre que forem feitas alterações no cardápio; criar promoções para momentos de pouca demanda como uma promoção que façam as pessoas conhecerem algum prato por um preço mais acessível durante certa semana ou certo dia. buscar melhorias nas mídias digitais e interagir com os clientes virtuais como responder os comentários e os chamados <i>in box</i> para fazê-los se interessarem em querer conhecer o local.
Lucratividade	Não há sugestões	Não há sugestões

Fonte: Próprio Autor

5. CONCLUSÕES

Esse trabalho se propôs a analisar a aplicação da auditoria de marketing em dois restaurantes de Aracaju. Para isso, essa pesquisa buscou verificar como as empresas estudadas se comportam no mercado em que atuam em termos de ambientes, sistemas, funções e produtividade e, a partir disso, analisar o que estava dando certo e o que poderia ser mudado para possíveis melhorias de desempenho.

Os resultados demonstram que, referente ao micro e macroambiente de marketing, os restaurantes possuem algumas semelhanças em suas forças e fraquezas, e conhecem bem as oportunidades e ameaças que o ambiente externo ocasiona em seus estabelecimentos.

Com relação ao microambiente, as empresas possuem ambientes bem estruturados e agradáveis, apesar de o Restaurante B ter um pouco de dificuldade em alcançar todo os clientes devido ao espaço; seus funcionários são bons profissionais e possuem treinamentos frequentes para melhor atender aos clientes; possuem fornecedores fiéis e possuem poucas chances em ter problemas com estoque; há uma preocupação com o público interno e governamental, mas que as empresas buscam soluções para fazer com que esses públicos não venham a se tornar uma fraqueza; e os estabelecimentos possuem clientes fiéis que são atraídos pelo bom atendimento e pela qualidade dos pratos oferecidos.

Relacionado ao macroambiente, os restaurantes encontraram algumas ameaças, como a evasão populacional para zonas de expansão, decretos governamentais para conter o avanço da pandemia do coronavírus, o aumento da inflação, principalmente em produtos importantes para compor alguns pratos, e algumas mudanças de comportamento da sociedade, como o excessivo uso de redes sociais e políticas de cancelamento. Por outro lado, os estabelecimentos veem como oportunidades o uso de tecnologias para atração de clientes e diminuição de custos, destinação correta de produtos recicláveis e o gosto dos jovens por redes sociais e pratos mais diversificados (este voltado para o Restaurante B).

Referente à análise SWOT, concluiu-se que as empresas estão em fase de crescimento e que elas necessitam buscar eliminar as fraquezas e diminuir as ameaças para que possam crescer ainda mais como bons restaurantes que são.

Em contrapartida, em relação aos sistemas de marketing, os restaurantes não possuem planejamentos estratégicos bem definidos e não possuem sistemas de coletas de informações de marketing eficazes, fazendo com que esses estabelecimentos sejam guiados apenas com o básico de informações. Existem sistemas de informações de marketing bem simples e que são capazes de obter muitas informações importantes para que as empresas possam fazer planejamentos estratégicos e de marketing de médio e, principalmente, de longo prazo, tornando essa parte da auditoria de extrema importância para que as empresas se preocupem e deem mais atenção para que possam crescer e gerar cada vez mais valor aos seus clientes e atrair os em potencial.

Por outro lado, os estabelecimentos estão indo bem em relação aos compostos de marketing, pois estes são os tópicos em que as empresas focam mais, principalmente por serem restaurantes de médio porte, e isso tornou-se em um dos tópicos mais positivos do trabalho. Elas se preocupam em apresentar pratos de qualidade, possuem preços justos ao que é oferecido aos clientes, o pessoal de vendas (seus garçons, principalmente) são atenciosos e procuram satisfazer os clientes da melhor forma. Os restaurantes pecam apenas em publicidade e interação com os clientes fora dos estabelecimentos. Restaurante B também peca em canais de distribuição e em promoção, sendo sugerido que se busque estratégias que melhorem esses pontos.

Por fim, os restaurantes possuem estratégias básicas, mas eficazes para diminuição de custos, devendo apenas, além desses meios envolvendo redução de custos, procurar meios de aumentar mais a sua lucratividade.

Para concluir, algumas sugestões foram dadas ao longo do capítulo anterior para que as empresas possam incluir em seus estabelecimentos e assim buscarem crescer cada vez mais.

Algumas sugestões para o Restaurante A foram a revisão de seu cardápio; a melhoria em suas mídias digitais e a busca de interação com os clientes através desses meios; aplicação de alguns sistemas de coleta de informação de marketing, principalmente uma pesquisa de marketing; a criação de uma missão voltada para o mercado e a melhoria de seus objetivos com base nessa missão; por fim, a continuidade do crescimento da empresa como, por exemplo, criar novas filiais em locais estratégicos da cidade de Aracaju ou em outras cidades do estado.

Para o Restaurante B, foi sugerido que buscasse fazer objetivos e planejamentos estratégicos para ampliar o estabelecimento, como buscar um novo local ou criação de filiais na cidade. Foram sugeridos também que melhorassem a interação com os clientes nas mídias sociais, fazendo coletas de informações importantes para aplicar na empresa; melhorias de sistemas tecnológicos para diminuir o tempo de espera do pedido e diminuição de custos; estratégias promocionais para momentos de pouca demanda e para aumentar a curiosidade do público para os diversos pratos que o restaurante possui; por fim, buscar revisar os preços sempre que ocorrer as mudanças de cardápio.

Diante dos resultados obtidos, esse estudo sugere para pesquisas futuras que se faça uma auditoria mais completa para analisar também dados financeiros das empresas, para averiguar melhor os custos e os gastos efetuados com seus planejamentos e estratégias e para saber o quanto se gastam com o marketing e se esses custos são viáveis.

Além disso, componentes da auditoria de marketing que foram pouco explorados nesse estudo (pela não realização nas empresas consultadas), como o sistema de informações de marketing e as práticas e análises para lucratividade, custo e benefício, podem ser explorados em novas pesquisas.

Outra sugestão seria estudar as empresas analisadas após as sugestões aplicadas, para verificar a efetividade dessas alterações de planejamento. Assim, o estudo poderia analisar os impactos que viriam com essas mudanças ou até mesmo se ocorreria algum tipo de mudança após aplicação dessas sugestões.

Além das sugestões já apresentadas, acredita-se que os achados em cada componente da auditoria de marketing podem resultar em novos estudos, especialmente no que se refere a percepção de negócios como restaurantes sobre a importância e resultados possíveis a partir da realização de atividades em auditoria de marketing.

Adicionalmente, recomenda-se a replicação desse estudo em negócios como bares e lanchonetes a fim de averiguar se a auditoria de marketing, com suas atividades e resultados, é semelhante ou não aos resultados encontrados em restaurantes.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo encontrou algumas dificuldades para a sua realização. Uma delas foi a dificuldade em ter um aceite dos estabelecimentos para a realização do mesmo, e a dificuldade em conseguir ter um contato com os proprietários. No Restaurante B, por exemplo, tentou-se de tudo, até e-mail, e só se obteve sucesso após visitar presencialmente o estabelecimento. Outras dificuldades encontradas foram a distância desses estabelecimentos da residência do pesquisador.

O que mais chamou a atenção para a realização do trabalho, primeiramente, foi o fato de haver poucos autores tratando do tema de auditoria de marketing. Acreditava-se que era um tópico recorrente dos livros de marketing, mas foi constatado que pouco se falava do tema. Assim como os estudos, pouco se foi encontrado sobre pesquisas e estudos com base em auditoria de marketing e nenhum falava sobre pequenas empresas.

Também chamou a atenção do pesquisador o fato de, nos resultados, constatar que as empresas não possuíam objetivos e planejamentos de longo prazo. Os restaurantes possuíam ideias do que queriam, porém isso não estava planejado da forma como a teoria nos ensina, fazendo com que os estabelecimentos tivessem apenas preocupações de curto prazo, como verificação de custos, definições de preços, cardápios, pedidos de fornecedores, entre outros. Assim, as empresas seguem seus caminhos com base nesses planejamentos de curto prazo. Isso deixou o pesquisador surpreso, pois as empresas estavam indo bem na medida em que podiam.

Portanto, acredita-se que a pesquisa poderá ser útil para os restaurantes estudados, uma vez que as sugestões dadas no decorrer do trabalho podem ajudar as empresas a terem um planejamento de longo prazo com direção ao seu desenvolvimento e crescimento no mercado, começando, principalmente, pelos clientes, e da necessidade de se interagir mais com eles, criando o valor tão cobiçado pelos empresários do ramo.

Para finalizar, as sugestões descritas nesse estudo são considerados pelo pesquisador como sendo de caráter simples, mas que para as empresas estudadas podem fazer uma grande diferença na forma como trabalham e em como atraem seus clientes e os em potencial. A criação de valor com o cliente é considerada como um

dos principais objetivos para que uma empresa possa crescer e, com isso, se comprovada a efetividade do estudo em questão, este poderá ser replicado em outras empresas desse mesmo mercado para que também possam crescer cada vez mais estrategicamente.

REFERÊNCIAS

COM piora da pandemia, setor de bares e restaurantes reduz projeção para 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/03/01/com-piora-da-pandemia-setor-de-bares-e-restaurantes-reduz-projeo-para-2021.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2021.

PANDEMIA fecha 39,4% das empresas paralisadas, diz IBGE. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/pandemia-fecha-394-das-empresas-paralisadas-diz-ibge#:~:text=A%20pandemia%20do%20novo%20coronav%C3%ADrus,na%20primeira%20quinzena%20de%20junho.&text=De%20acordo%20com%20o%20IBGE,junho%2C%204%20milh%C3%B5es%20de%20empresas>. Acesso em: 05 mai. 2021.

RESTAURANTES inovam para superar a crise e reconquistar clientes. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2020/10/16/restaurantes-inovam-para-superar-a-crise-e-reconquistar-clientes.ghtml>. Acesso em: 19 mai. 2021.

SEBRAE. **Bares e restaurantes:** um setor em expansão. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 30 jun. 2021.

SEBRAE. **Instrumento de Apoio Gerencial:** Como organizar a empresa dividindo responsabilidades, 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA29C37BCFD07B7C8325758B00685DE2/\\$File/NT0003FFCA.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA29C37BCFD07B7C8325758B00685DE2/$File/NT0003FFCA.pdf). Acesso em: nov. 2021.

ANDERSEN, T. **Gestão Estratégica: Uma introdução.** Tradução de Ariovaldo Griesi; revisão técnica de Cristina Pastore. – São Paulo: Saraiva, 2014.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD. Acesso em: 28 abr. 2021.

BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.

BRANDÃO, C. O.; CAMPOS, S. P. O.; GONÇALVES, A. M. M. **A importância de utilizar a análise de custo como ferramenta de gestão.** REVISTA FAIPE, v. 9, n. 1, p. p. 12-17, 2019.

CANECA, D. F. **Mídia de massa X Mídia digital - Para qual setor o público contemporâneo está migrando.** PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT on-line), v. 11, n. 3, p. 314-329, 2018.

CASTRO, D, J. **Em busca de reputação corporativa:** Perspectivas conceituais e metodológicas. In: XII Seminário em Administração, São Paulo, 2009. Anais... São Paulo, SEMEAD, 2009.

CERVO, A. M.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall.6. ed., 2007.

CHRISTINO, J. M. M.; CARDOZO, ?. A. A.; PETRIN, R.; PINTO, L. H. A. **Fatores que influenciam a Intenção e o Comportamento de Uso de Aplicativos de Delivery para Restaurantes.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 23, n. 1, p. 21-42, 2021.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155787/>. Acesso em: 28 abr. 2021.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026146/>. Acesso em: 07 jun. 2021.

COBRA, Marcos; TORRES, André. **Marketing Básico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010572/>. Acesso em: 01 jun. 2021.

CRUZ, J. P. R. **Sistema de gestão de pedidos para restaurantes e lanchonetes.** 2015. 46 f. Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas). - Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015.

DEMAJOROVIC, J.; CAIRES, E. F.; GONÇALVES, L. N. S.; SILVA, M. J. C. **Integrando empresas e cooperativas de catadores em fluxos reversos de resíduos sólidos pós-consumo:** o caso Vira-Lata. Cadernos EBAPE.BR, v. 12, n. Edição Especial, p. 513-513, 2014.

DINIZ, B. A.; VALDISSER, C. R. **Os 4P's de Marketing com foco na comunicação:** um estudo de caso na academia Alpha. GETEC, v.7, n.18, p.1-20, 2018

DONAS, L. F. C. **Marketing para micro e pequenas empresas.** 2009. 80 f. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social). - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais-FATECS, Brasília, 2009.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 6. ed. – São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

FERREIRA FILHO, E. P.; PEREIRA, F. A.; PASSOS, G. S. **A influência do endormarketing e da comunicação interna na cultura organizacional**. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, 2013. Anais... SEGET, 2013.

GARCIA, F. S.; SILVA, A. L.; PEREIRA, C. R. **Gestão de Relacionamento com os Fornecedores: uma revisão com enfoque na integração entre Logística e Produção**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 10, n. 4, p. 1-20, 2015.

GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; OLIVEIRA, A. T.; SILVA, J. C. N. **Atratividade em Clusters Comerciais: Um Estudo das Preferências dos Consumidores da Rua Jurubatuba**. In: XVI Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio ambiente, São Paulo, 2014. Anais... São Paulo, ENGEMA, 2014.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing**. 4. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555516/>. Acesso em: 07 de junho de 2021.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto *et al.* **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Editora Manole, 2004. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520438756/>. Acesso em: 25 mai. 2021

JACINTO, M. N. M. **Plano de Marketing para o Restaurante "O Polícia"**. 2013. 73 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, 2013.

KHAN, S.; VANWYNSBERGHE, R. **Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization**. FQS - Forum Qualitative Sozialforschung, v. 9, n. 1, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/>. Acesso em: 27 mai. 2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing - Conceitos, Exercícios, Casos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013924/>. Acesso em: 23 abr. 2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483099/>. Acesso em: 21 mai. 2021.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**, 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

NEVES AUGUSTO, M.; ALMEIDA JÚNIOR, O. **Marketing de relacionamento: a gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes**. Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, v. 5, n. 18, 2015.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464883/>. Acesso em: 23 abr. 2021.

OLIVEIRA, A. S. **Canais de distribuição como fator de competitividade**. Monografia. 2014. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Logística Estratégica e Sistemas de Transporte) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

PASQUIM, F. F.; FUMAGALLI, L. A. W. **A importância do planejamento estratégico nas organizações**. Revista Innovare, v. 23, p. 68-83, 2017.

PEREIRA, L. L. **Estratégias de marketing digital utilizadas para o posicionamento de marca e aumento de vendas de uma empresa em Brasília**. 2014. 25 f. Monografia (Graduação em Administração). - UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2014.

QUEIROZ, J. P.; OLIVEIRA, B. **Benefits of the Marketing Information System in the Clothing Retail Business**. JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management, v. 11, n. 1, p. 153-168, 2014.

RESENDE, J. F. B. (Org). **Como elaborar o preço de venda**. Sebrae. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

ROCHA, Marcos *et al.* **Marketing estratégico**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63878-5/>. Acesso em: 26 mai. 2021.

SANTOS, T. C. A. **Diferenciação e vantagem competitiva no atendimento ao cliente: estudo em uma empresa varejista do ramo óptico**. 2021. 86 f. Trabalho de

Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2021.

SARTORE, M. S. **A representação coletiva dos bares e restaurantes “pé-na-areia” produzida pelo dispositivo TripAdvisor: o caso de Aracaju-Sergipe.** Revista Tomo, n. 30, p. 303-336, 2017.

SARTORI, A.; BASTOS, M. M. T.; SILVA, R. C.; RIBEIRO, T. O.; LIMA, I. G.; MASUKO, F. M. **Gerenciamento de pessoas, produtividade para o retorno empresarial.** Revista Gestão em Foco, n. 10, p. 101-121, 2018.

TEIXEIRA, C. A.C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. **A Importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.** Revista Eletrônica Científica da FAESB, v1., n.1, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD, Marian Burk. **Planejamento de Marketing.** São Paulo: Editora Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629882/>. Acesso em: 21 May 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

ZANELLA, L. C. M. **Metodologia de pesquisa.** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002.

APÊNDICE A

ENTREVISTA PARA A GERÊNCIA 2021

SOBRE O MICROAMBIENTE:

1. Como você analisa a empresa no que se refere a equipamentos e estrutura como um todo?
2. Quais as relações que a alta gerência tem com a supervisão e os funcionários?
3. Como você avalia a relação da empresa com os seus fornecedores?
4. Quais os principais?
5. Você considera os recursos disponibilizados pelos fornecedores suficientes para atender suas necessidades? Comente sobre isso.
6. Você possui planos para caso de um fornecedor não atender a sua demanda?
7. Há algum fornecedor do qual a empresa é dependente?
8. Como a empresa costuma barganhar com os fornecedores?
9. Você conhece seus concorrentes? Como lida com eles?
10. Como a atuação da concorrência influencia na elaboração dos objetivos da sua empresa?
11. Como esses objetivos vêm a afetar os concorrentes?
12. Que públicos representam oportunidades e quais podem representar problemas específicos para a empresa?
13. A empresa já tomou alguma medida para lidar com cada público?

SOBRE O MACROAMBIENTE:

1. Que importantes desenvolvimentos e tendências demográficas oferecem oportunidades ou ameaças à empresa? Comente a respeito.
2. A empresa tem feito algo a respeito disso?
3. Como a situação econômica atual no país vem afetando a empresa em termos de clientes, fornecedores, geração de lucro e créditos?
4. O que a empresa tem feito em relação a isso?
5. Como a empresa evita desperdícios e aplica ações de cuidado com o meio ambiente? (Puxar a discussão para medidas adotadas para a economia de energia e de recursos?).
6. Como leis ambientais influenciam no funcionamento da sua empresa?

7. Como as tecnologias são utilizadas estrategicamente para redução de custos e atração de clientes?
8. De que forma essas tecnologias garantem vantagem competitiva a sua empresa?
9. Como leis, decretos ou órgãos governamentais causam barreiras à geração de lucros na empresa? Quais são?
10. Como são aproveitadas as oportunidades que surgem no ambiente político?
11. Como as alterações de comportamento da sociedade alteraram os produtos e serviços ofertados na sua empresa?
12. Como as mudanças nos estilos de vida e nos valores dos clientes afetam a empresa?

SOBRE OS SISTEMAS DE MARKETING:

1. A empresa possui uma missão estabelecida para o mercado?
2. Ela é considerável viável?
3. Os colaboradores conhecem e seguem os preceitos da missão?
4. Quais são os objetivos da empresa?
5. Eles estão escritos, são claros para a compreensão de todos e definem bem o papel de cada um na empresa para atingi-los?
6. A empresa possui objetivos voltados para o marketing?
7. Os objetivos são adequados aos recursos e ambiente da empresa?
8. Qual a estratégia da empresa para alcançar esses objetivos?
9. Existe um plano de marketing?
10. Se sim, os recursos implementados são considerados suficientes?
11. Existem planos de controle?
12. A gerência analisa periodicamente a rentabilidade dos produtos, mercados, territórios e canais de distribuição?
13. Já ocorreu uma auditoria de marketing antes?
14. Qual a estrutura organizacional da empresa?
15. Qual a capacidade profissional da administração e dos funcionários?
16. A empresa utiliza de algum método de coleta de informação de marketing? Se sim, quais métodos são utilizados?
17. A gerência considera que esses métodos estão produzindo informações precisas, suficientes e oportunas no que diz respeito a atração de clientes,

consumidores potenciais, distribuidores e intermediários, concorrentes e fornecedores?

18. A gerência tem solicitado pesquisa de marketing suficiente e utilizado os resultados?

DAS FUNÇÕES DE MARKETING:

1. Quais os principais produtos da empresa?
2. A gerência pretende implantar algum novo produto?
3. Existem produtos que a empresa pretende excluir do cardápio?
4. Sobre os valores, como a empresa determina o preço? Com base nos custos, na demanda, em critérios de competitividade?
5. Como a política de preços da concorrência influencia nos valores cobrados no seu negócio?
6. A alta ou baixa demanda influencia na definição de preços na empresa?
7. Quais os principais canais comerciais para levar os produtos aos clientes?
8. Os canais de distribuição são considerados suficientes para suprir a demanda?
9. A empresa já pensou em mudar seu canal de distribuição, caso esse canal não seja próprio do estabelecimento?
10. Qual o tamanho da força de vendas e como ele está organizado?
11. Você a considera suficiente para realizar os objetivos da empresa?
12. O que está sendo feito para motivar o pessoal de vendas?
13. Quais os tipos de promoções que estão implementadas?
14. Como a gerência consegue identificar os efeitos dessas promoções?
15. O orçamento é considerado adequado?
16. Existe um programa de publicidade em curso?
17. Quais os objetivos dessa propaganda?
18. Você considera que os temas e textos empregados na propaganda são eficazes? Por quê?
19. Como a empresa faz uso do marketing digital? Você está satisfeito com essas estratégias?

DA PRODUTIVIDADE:

1. Como são verificados os custos e a produtividade na empresa? Existe algum intervalo de tempo para essa atividade?

2. Como medidas de redução de custo são tomadas para aumentar a lucratividade?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS COLABORADORES 2021

1. Você conhece a missão da empresa? Se sim, qual a missão? Como você é orientado com base nessa missão?
2. Você conhece os objetivos da empresa? Se sim, quais os objetivos? Como você atende os clientes com base nesses objetivos?
3. Você recebe algum tipo de incentivo para melhorar os atendimentos aos clientes? Quais são esses incentivos (comente sobre eles)?
4. Como você avalia sua remuneração? Você considera sua remuneração e os benefícios justos para o trabalho efetuado? Comente a respeito.
5. Você é avaliado com que frequência pela gerência? De que forma é feita essa avaliação?

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO PARA OS CLIENTES 2021

1. Qual o critério para ter escolhido o estabelecimento?
2. Como avalia o atendimento recebido?
3. Como você avalia a comida escolhida em questão de qualidade, aparência e sabor?
4. O cardápio oferecido pelo restaurante é de fácil entendimento?
5. Você já fez o consumo de outros restaurantes pela redondeza? Se sim, como você avalia este restaurante em comparação com outros já utilizados?
6. Como você avalia o preço em relação ao que foi consumido? Esse preço é coerente ao que lhe foi apresentado?
7. Pretende voltar ao restaurante?
8. Como você avalia o ambiente de modo geral?
9. Você recomendaria este restaurante a um parente ou amigo?
10. Você teria alguma sugestão ou reclamação para que a empresa possa implantar melhorias?