

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LEANDRO NICHELE PEREIRA**

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UMA PESQUISA-AÇÃO NA PADARIA,  
CONFEITARIA E CAFÉ PÃO QUENTE**

**Porto Alegre**

**2018**

**LEANDRO NICHELE PEREIRA**

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UMA PESQUISA-AÇÃO NA PADARIA,  
CONFEITARIA E CAFÉ PÃO QUENTE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marisa Ignez dos Santos Rhoden

**Porto Alegre  
2018**

Leandro Nichele Pereira

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UMA PESQUISA-AÇÃO NA PADARIA,  
CONFEITARIA E CAFÉ PÃO QUENTE**

**Trabalho de Conclusão do curso de graduação,  
apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em  
Administração.**

Conceito final:

Aprovado em..... de..... de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. ....- UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. ....- UFRGS

\_\_\_\_\_  
Sr..... -UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientadora – Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marisa Ignez dos Santos Rhoden – UFRGS

Dedico este trabalho à minha esposa  
Fernanda, que me incentivou em todos os  
momentos desta etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marisa Ignez dos Santos Rhoden, pela orientação e pela disposição em me auxiliar na elaboração deste trabalho.

À minha família, que pelo apoio e carinho me guiaram nesta jornada, especialmente à minha mãe Zaira, que sempre acreditou no meu sucesso acadêmico.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para o crescimento da Padaria, Confeitaria e Café Pão Quente, empresa familiar do setor de serviços de alimentação com sede em Lajeado, RS. Para tanto, a construção da identidade da empresa foi elaborada através da definição de negócio, valores e missão. Em seguida, a situação da empresa foi diagnosticada, através da análise dos ambientes interno e externo, de benchmarking e de identificação de fatores críticos de sucesso, gerando uma matriz SWOT. Após esta etapa, foi feita a definição de objetivos, da proposta de visão e da estratégia a ser seguida. Terminada a proposta do planejamento, foi elaborada uma proposta de solução dos problemas através de planos de ação, com a utilização da matriz 5W2H. Para a realização dos planos de ação estratégicas, um estudo de caso foi desenvolvido com caráter qualitativo, utilizando-se de coleta de dados por meio de questionários, entrevistas semiestruturadas e observações dentro da empresa. Após a coleta, realizou-se a análise dos dados, onde foi identificado que a organização apresenta deficiência em atendimento, ausência de ações de marketing e potencial para crescimento. A consolidação dos planos de ação teve como objetivos propostos aumentar a capacitação colaboradores e gestores da empresa, aumentar a divulgação da marca, promover a inovação, criar um projeto de expansão bem como o processo de gestão estratégica da empresa.

**Palavras-Chave:** Estratégia. Planejamento Estratégico. Plano de Ação. Serviços de Alimentação. Padaria. Confeitaria. Microempresa.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>2.1 Dados Gerais da Empresa .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>2.2 Histórico .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>2.3 Produtos/Serviços .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.4 Mercado de Atuação .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>2.5 Principais Clientes .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>2.6 Organograma .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>3.1 Pesquisa .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>3.1.1 Pesquisa Exploratória .....</b>   | <b>19</b> |
| <b>3.2 Pesquisa-ação .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>3.3 Instrumentos de Coleta De Dados.....</b>                                      | <b>20</b> |
| <b>3.3.1 Entrevista Semiestruturada .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>3.3.2 Survey .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>3.3.2.1 Escala De Likert .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>3.3.2.2 Amostra .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>4. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>4.1 Estrutura Organizacional .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>4.2 Conceito de Microempresa .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>4.3 Serviços .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>4.3.1 Intangibilidade .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>4.3.2 Envolvimento com o Consumidor.....</b>                                      | <b>25</b> |
| <b>4.3.3 Simultaneidade .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>4.3.4 Percibilidade .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>4.3.5 Heterogeneidade.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>4.4 Pacote de Serviços .....</b>  | <b>27</b> |
| <b>4.5 Experiência em Serviços .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>4.6 Natureza do Produto-Serviço da Padaria, Confeitaria e Café Pão Quente ...</b> | <b>32</b> |
| <b>4.7 Mix de Marketing de Serviços .....</b>  | <b>32</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.7.1 Produto-Serviço .....   | 33        |
| 4.7.2 Preço .....   | 33        |
| 4.7.3 Distribuição (Praça ou Ponto de Venda) .....                  | 34        |
| 4.7.4 Comunicação e Propaganda (Promoção) .....                     | 34        |
| 4.7.5 Perfil ou Evidência Física ( <i>Physical Evidence</i> ) ..... | 36        |
| 4.7.6 Processos .....   | 37        |
| 4.7.7 Procedimentos.....  | 37        |
| 4.7.8 Pessoas .....   | 38        |
| <b>4.8 Qualidade em Serviços.....</b>                               | <b>38</b> |
| <b>4.9 Planejamento .....</b>                                       | <b>41</b> |
| <b>4.10 Planejamento Estratégico .....</b>                          | <b>41</b> |
| 4.10.1 Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter .....        | 43        |
| 4.10.2 Escopo Do Planejamento .....                                 | 46        |
| 4.10.2.1 Negócio .....  | 46        |
| 4.10.2.2 Missão .....   | 46        |
| 4.10.2.3 Princípios .....   | 47        |
| 4.10.2.4 Visão .....  | 47        |
| 4.10.3 Objetivos Estratégicos .....                                 | 47        |
| 4.10.4 Diagnóstico Organizacional .....                             | 48        |
| 4.10.4.1 Análise SWOT .....   | 48        |
| 4.10.4.1.1 Análise do Ambiente Externo .....                        | 49        |
| 4.10.4.1.2 Análise do Ambiente Interno .....                        | 50        |
| 4.10.4.1.3 Matriz SWOT .....  | 50        |
| 4.10.4.2 <i>Benchmarking</i> .....                                  | 50        |
| 4.10.4.3 FCS - Fatores Críticos de Sucesso .....                    | 51        |
| <b>4.11 Formulação da Estratégia .....</b>                          | <b>52</b> |
| <b>4.12 Tipos de Estratégia .....</b>                               | <b>53</b> |
| 4.12.1 Estratégias Competitivas Genéricas .....                     | 53        |
| 4.12.1.1 Meio-Termo .....   | 53        |
| 4.12.2 Estratégias de Sobrevivência .....                           | 54        |
| 4.12.3 Estratégias de Manutenção .....                              | 52        |
| 4.12.4 Estratégias de Crescimento e Desenvolvimento .....           | 55        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4.13 Implementação da Estratégia .....</b>           | <b>56</b> |
| 4.13.1 5W2H .....                                       | 57        |
| <b>5. ANÁLISE DE DADOS E PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>  | <b>59</b> |
| 5.1 Definição de Negócio da Empresa .....               | 61        |
| 5.2 Definição de Valores e da Missão da Empresa .....   | 61        |
| 5.3 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso ..... | 62        |
| 5.4 Análise Ambiental .....                             | 62        |
| 5.4.1 Matriz SWOT .....                                 | 63        |
| 5.5 Definição dos Objetivos Estratégicos .....          | 64        |
| 5.6 Definição da Proposta de Visão da Empresa .....     | 64        |
| 5.7 Escolha da Estratégia .....                         | 65        |
| 5.8 Planos de Ação .....                                | 65        |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                     | <b>72</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                | <b>73</b> |
| <b>APÊNDICE A .....</b>                                 | <b>76</b> |
| <b>APÊNDICE B .....</b>                                 | <b>77</b> |
| <b>APÊNDICE C .....</b>                                 | <b>83</b> |
| <b>APÊNDICE D .....</b>                                 | <b>97</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Planejamento e organização são essenciais para que uma empresa possa atingir seus objetivos e crescer em um ambiente competitivo, independentemente de seu porte. A formulação e implementação de estratégias, então, se fazem necessárias para definir como uma empresa irá se comportar para obter vantagem competitiva ao longo do tempo.

Porter (2004) afirma que no desenvolvimento de uma estratégia competitiva procura-se criar uma fórmula de como uma empresa irá competir, determinar quais são suas metas e quais são as políticas para atingi-las. No mesmo sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explicam que a estratégia é um padrão que define um comportamento coerente através do tempo.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 289) apontam que “a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa seu tamanho, pois o único modo de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes”. Nesta linha de pensamento podemos incluir as micro e pequenas empresas (MPEs), principalmente as empresas familiares, que, muitas vezes, tendem a se tornar um sistema fechado, gravitando em torno dos interesses da família e sendo avesso a mudanças nas práticas administrativas e inovações, segundo Lemes Júnior e Pisa (2010).

É inerente às empresas familiares a atribuição de atividades aos próprios sócios-fundadores, tais como: atendimento ao cliente, negociações com bancos e relacionamento com fornecedores. Fatalmente, devido às muitas tarefas diárias por eles exercidas, o planejamento, o controle e a avaliação de resultados são esquecidos.

Conforme dados retirados do relatório de estudo de sobrevivência das empresas no Brasil, elaborado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), de 2016, infere-se que as principais causas de mortalidade das empresas estão relacionadas à falta de planejamento e à deficiência na gestão empresarial.

**Figura 1 - Fatores Contribuintes para a Sobrevivência/Mortalidade de Empresas**

- SITUAÇÃO ANTES DA ABERTURA:
  - TIPO DE OCUPAÇÃO DO EMPRESÁRIO
  - EXPERIÊNCIA NO RAMO
  - MOTIVAÇÃO PARA ABRIR O NEGÓCIO
- PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO
- GESTÃO DO NEGÓCIO
- CAPACITAÇÃO DOS DONOS EM GESTÃO EMPRESARIAL

Fonte: o autor – adaptado de Sebrae, 2016.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), uma empresa obtém vantagem competitiva quando consegue formular e implantar estratégia de criação de valor, a qual os concorrentes não tenham capacidade de copiar ou acham dispendioso imitar. Tais autores abordam o conceito de *Retornos Acima da Média*: são retornos maiores do que se esperaria receber comparado com investimentos de risco semelhante. Por conseguinte, *Retorno Médio* equivale-se ao retorno em investimentos de risco semelhante.

O processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões, e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média; em longo prazo, a incapacidade de obter pelo menos retornos médios resulta em fracasso. (HITT et al., 2008, p. 5)

As empresas não devem querer depender de sorte ou acaso, agindo à base de improvisação; o planejamento estratégico lida com o futuro: seus efeitos e consequências estendem-se por vários anos, visando absorver os impactos das incertezas e das mudanças. Portanto, é necessário que haja definição antecipada dos objetivos organizacionais e a escolha do melhor curso para atingi-los, adotando uma abordagem global, de longo prazo e eficaz. (CHIAVENATO, 2010)

Segundo o relatório de estudo de sobrevivência das empresas no Brasil, elaborado pelo SEBRAE, referido anteriormente, as microempresas “puxam para baixo” a taxa média de sobrevivência das empresas. Embora o indicador mostre aumento com viés positivo nos últimos anos, grande parte das empresas desse porte ainda apresentam mortalidade precoce, até 2 anos (45% em 2012).

A Padaria, Confeitaria e Café Pão Quente, empresa estabelecida em 2010, cujo nome fantasia já indica o ramo de atividade, não se enquadra neste contexto. Entretanto, a empresa nunca se preocupou com a estruturação das operações e sempre age reativamente diante dos problemas diários, conforme vão surgindo. Além disso, sempre exerceu as atividades sem qualquer planejamento, sem a noção de qual a função do seu negócio e sem a construção de uma projeção de como quer ser vista futuramente. Muito embora esteja atuante no mercado da cidade de Lajeado/RS há oito anos, o cenário de pós-recessão econômica do País e aparente falta de fatores contribuintes para a sobrevivência de uma empresa, expostos anteriormente, potencializam uma conjuntura difícil para a organização objeto deste estudo.

Raramente existem serviços e produtos puros, ou seja, cada compra efetuada por um cliente constitui um conjunto produto-serviço. No entanto, existem bens e serviços periféricos, eventualmente aliados a uma variante, que incrementam o conjunto oferecido. “Em um ambiente de serviços, o processo é o produto” e “as impressões do cliente sobre a qualidade do serviço baseiam-se na experiência vivenciada, considerando todos os elementos do pacote de serviços, e não apenas o serviço explícito prestado” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014, p. 32).

Torna-se de grande importância um estudo que ampare a Pão Quente a se manter e crescer no mercado de atuação, prestando atendimento diferenciado e produzindo e comercializando produtos alimentícios de qualidade. Portanto, o presente trabalho traz como problema de pesquisa: **“Quais estratégias a empresa Pão Quente deve desenvolver para seu crescimento forte e estruturado?”**

Tendo tal problemática definida, tal pesquisa tem como objetivo geral propor um plano para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa Pão Quente para seu crescimento forte e estruturado. Para facilitar o atingimento deste objetivo, um desmembramento em objetivos específicos foi realizado:

- Identificar os pontos fortes e fracos da empresa que poderão interferir na continuidade do crescimento da organização, através das análises dos ambientes interno e externo;
- Mensurar e analisar o grau de importância e satisfação de clientes da empresa em relação ao mix de marketing;
- Definir o negócio, os valores e a missão, bem como a proposta de visão;
- Propor a formulação de planos de ação estratégicos para o crescimento da empresa.

A elaboração deste trabalho foi estruturada em seis capítulos, conforme a descrição a seguir: neste capítulo introdutório, foi abordada a situação das microempresas brasileiras e afirmada importância de realização de um planejamento estratégico pelos seus gestores. Procurou-se explicar a relevância deste estudo bem como seus objetivos, geral e específicos. O capítulo 2 refere-se à caracterização da empresa, contando seu histórico e apresentando demais informações como estrutura organizacional, produtos e serviços.

No capítulo 3, apresentou-se a metodologia utilizada no delineamento da pesquisa, onde foram descritos os procedimentos de coletas de dados utilizados e a forma como foram analisados e interpretados. O capítulo 4 contemplou o referencial teórico em que se fundamentou a solução proposta à problemática, explanando conceitos e ferramentas da administração de marketing e de planejamento estratégico.

No capítulo 5 foram feitas análises de dados coletados e uma proposta de solução, através do desenvolvimento do planejamento estratégico da Pão Quente e a da sua implementação através de planos de ação. Por fim, considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros foram expostas no capítulo 6.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 Dados Gerais da Empresa**

Nome Fantasia: PADARIA, CONFEITARIA E CAFÉ PÃO QUENTE

Razão Social: PADARIA E CONFEITARIA KL EIRELI ME

Natureza jurídica: Empresa Individual de Responsabilidade Limitada

CNPJ: 12.041.770/0001-61

Endereço: Rua Bento Gonçalves, 1083 Sala 05 – Centro – Lajeado/RS

Telefone: (51) 3714-4523

Proprietário: MOISÉS ROBERTO KLEIN

### **2.2 Histórico**

Em 1999, Moisés Roberto Klein, atual proprietário da Pão Quente, viajava para Portugal: vivia uma das melhores fases de sua vida, pois iniciava uma carreira internacional nos campos de futebol. Como jogador profissional, teve muitas conquistas até que no mesmo ano sofreu uma primeira lesão, necessitando de intervenção cirúrgica. Em 2004, uma segunda lesão, mais grave, implicou em nova cirurgia, seguida por mais três até o ano de 2007, quando acabou abandonando a profissão. Moisés voltou ao Brasil desolado e tentou ser aprovado, sem sucesso, em muitos concursos públicos na esperança de alcançar estabilidade.

Em meados de 2011, os primeiros proprietários da Pão Quente fizeram uma oferta de venda para a proprietária de um outro estabelecimento do ramo de alimentação, na cidade de Teutônia/RS, onde a mãe de Moisés, dona Ilair, trabalhava como atendente na época. Dona Ilair conhecia a os proprietários da Pão Quente. A dona do estabelecimento onde ela trabalhava, recusou a oferta. Alguns meses depois, dona Ilair teve que cuidar, por motivo de doença, de sua mãe, que logo veio a falecer.

Durante esse período, ela se afastou das atividades laborais e teve que pensar recomeçar no mercado de trabalho. Ilair pensou na ideia de comprar a Pão Quente, junto com seu filho Moisés. Foi então que entraram em contato com os proprietários da empresa e fizeram a proposta.

Em 2012, a Pão quente estava sob nova direção de Moisés; sua mãe Ilair trabalha na empresa, porém não é sócia-proprietária. Desde então, todos os anos a empresa vem crescendo, expandindo a clientela, as vendas e o faturamento. Mesmo passando por fase de recessão econômica, a empresa mantém as portas abertas desde 04 junho de 2010.

### **2.3 Produtos/Serviços**

A Pão Quente oferece serviço de alimentação comercialização de diversos produtos expostos e à la carte, por pedido diretamente no estabelecimento, para encomenda, consumo imediato e para levar. Há também a realização do serviço por telentrega, normalmente quando os pedidos são grandes.

Os produtos atendem a muitas necessidades, tanto pelas vias de pedido quanto pela variedade, alcançando desde atender ao café matinal até uma pequena cesta de itens levados para o café da tarde ou jantar. Tendo produção própria, a Pão Quente fabrica diariamente pães, bolos, tortas, salgados, doces, muffins, salada de frutas, sucos, cafés e sobremesas diversas. Também se destaca o serviço à la carte, onde é listado o tradicional sanduíche com café com leite, açaí na tigela, torradas com suco de frutas, dentre outros. Também há serviço de à la minuta, durante o horário de almoço. O estabelecimento oferece também alguns itens industrializados e de mercearia, em armazenados em prateleiras e refrigeradores.

Os itens mais pedidos, segundo a direção da empresa, são o sanduíche com café, o bolinho de chocolate, o pastel de frango com catupiry, o bolo de aipim com coco, e a torta húngara. Quanto aos itens industrializados e de mercearia, tem maior saída os pães fatiados, as bebidas engarrafadas e os biscoitos artesanais.

O proprietário mantém também um pequeno estoque de itens incomuns para uma empresa do ramo de alimentação como: fósforos, palitos, produtos de limpeza

como detergente e esponjas, papel higiênico e erva-mate. Segundo sua concepção, muitas vezes os clientes procuram tais produtos, sabendo de sua disponibilidade de venda no local e aproveitam para levar outros itens de sua produção.

## **2.4 Mercado de Atuação**

Moradores e trabalhadores no centro e bairros congruentes da cidade de Lajeado/RS.

## **2.5 Principais Clientes**

A Pão Quente tem como principais clientes os moradores do bairro central e circunvizinhanças, como aposentados e pessoas que cuidam do lar; trabalhadores de empresas próximas; estudantes de escolas e colégios próximos; pacientes e acompanhantes do hospital Bruno Born (principal da cidade de Lajeado/RS), de outras clínicas e laboratórios nos arredores.

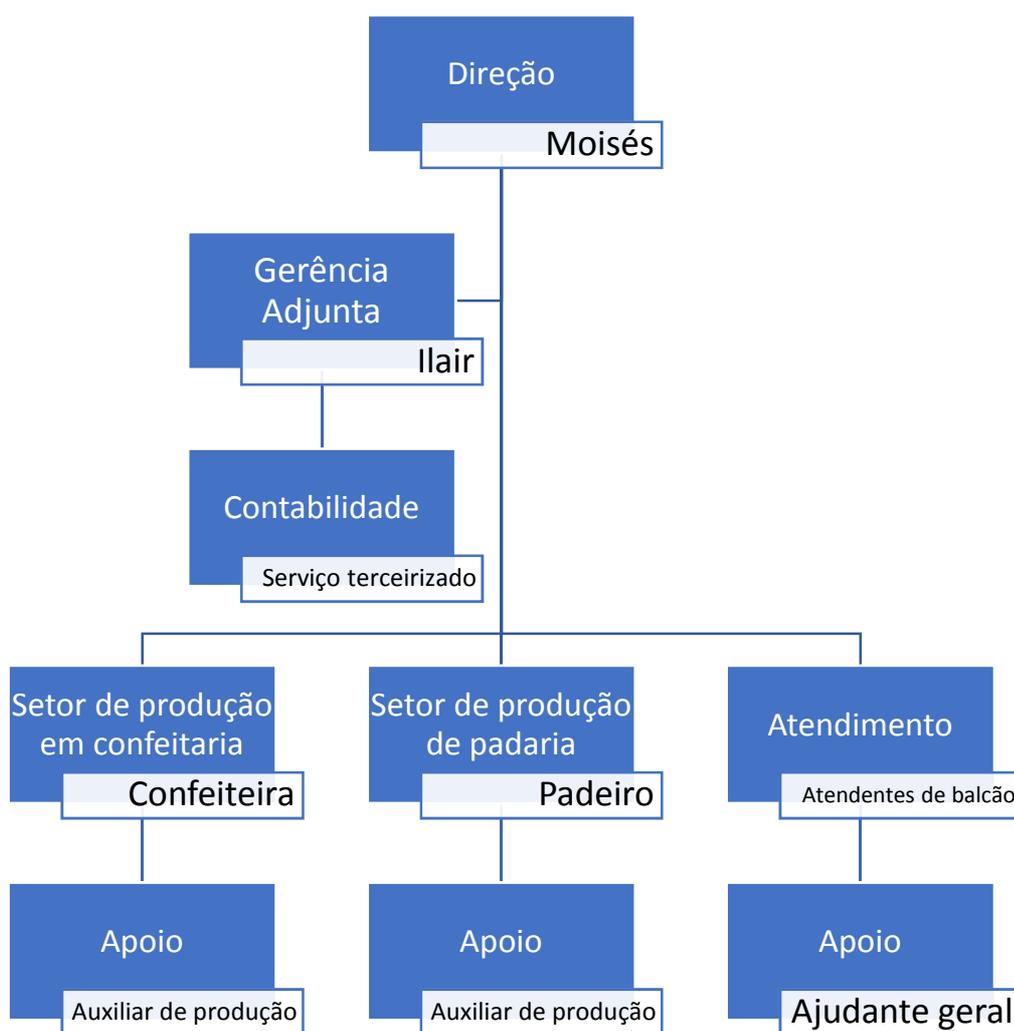
## **2.6 Organograma**

A empresa é composta por quatorze colaboradores: o proprietário da empresa como administrador e gerente, uma gerente adjunta, um padeiro, uma confeitaria, dois auxiliares de produção, sete atendentes de balcão e um ajudante geral. A empresa ainda conta com serviços terceirizados de contabilidade, com sede em Teutônia/RS.

Além de serem encarregados da administração do negócio, Moisés e Ilair revezam a atividade de caixa. Além de coordenar as atividades de produção de itens de padaria, o padeiro é também responsável pela compra de insumos para a produção geral. A confeitaria é responsável por coordenar as atividades de produção dos itens de confeitaria. Ambos contam com auxiliares, que são flutuantes, ajudando no processo que for mais necessário, tanto na confeitaria quanto na padaria. Atendentes

recebem pedidos no balcão, preparam e servem à mesa ou empacotam para o cliente levar. Eventualmente, a comando, algum atendente pode auxiliar a carregar produtos ao ambiente de atendimento, ou até mesmo, montar os pratos como os de à la minuta, no setor de produção. O ajudante geral fica disponível aos gestores e ao atendimento, exercendo atividade básica de apoio como compra de materiais de escritório, pequenos reparos nas instalações, limpeza das mesas e cadeiras e entrega de pedidos próximo ao estabelecimento. Ilair, como gerente adjunta, auxilia na coordenação da equipe e mantém o relacionamento com a contabilidade, fornecendo documentos e checando os números repassados pelo escritório contratado. A empresa está estruturada de acordo com o seguinte organograma:

**Figura 2 – Organograma da empresa Pão Quente**



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quando as ferramentas de pesquisa a serem usadas em busca da solução do problema de pesquisa são definidas, o caminho a ser percorrido fica mais claro. Este capítulo explana os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração deste trabalho.

A pesquisa foi construída em três etapas: a primeira baseou-se em uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa. Nesta fase, as características da empresa, a cultura organizacional, os interesses e necessidades pessoais dos colaboradores da empresa, bem como o ambiente em que está inserida foram abordados.

A segunda etapa consiste em uma pesquisa descritiva e quantitativa. A coleta e a análise de dados foram empregadas para tentar relacionar o grau de importância e satisfação dada pelos clientes nas diversas variáveis do mix de marketing com a construção da estratégia.

Por fim, através da análise e tratamento dos dados coletados nas etapas anteriores e do desenvolvimento da matriz SWOT, foram definidos os elementos da tríade missão, visão e valores; e identificados os elementos mais relevantes para proposta de formulação de planos de ação, que tiveram sua construção embasada na ferramenta 5W2H.

#### **3.1 Pesquisa**

Segundo Gil (2010, p. 1), pesquisa pode-se definir como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” e sua realização pode ser determinada por razões intelectuais ou razões de ordem prática. Entretanto, não cabe segregar essa classificação a ponto de exclusividade, pois de problemas práticos, princípios científicos podem ser descobertos.

Para que uma pesquisa obtenha sucesso um projeto deve ser elaborado com recursos humanos, financeiros e materiais suficientes; por um pesquisador que apresente qualidades intelectuais e sociais; e que seja esquematizado para que siga um fluxo correto, no sentido de acompanhamento das ações correspondentes a cada etapa, sugerindo o seguinte diagrama:

**Figura 3 – Diagramação da pesquisa**



Fonte: Gil (2010. p. 5).

As etapas não precisam ser absolutamente rígidas podendo o autor da pesquisa efetuar modificações ou simplificações.

### 3.1.1 Pesquisa Exploratória

O tipo de pesquisa usada neste trabalho foi a exploratória. Grande parte de trabalhos com finalidades acadêmicas costumam se enquadrar nessa classificação, pois em um primeiro momento, “é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar” (GIL, 2010, p. 27). Seu planejamento torna-se flexível, pois se empenha em considerar os diversos aspectos da problemática em questão. Heerdt e Leonel (2007, p. 63) comentam que:

O planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível e pode assumir caráter de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudos de caso, levantamentos, etc. As técnicas de pesquisas que podem ser utilizadas na pesquisa exploratória são: formulários, questionários, entrevistas, fichas para registro de avaliações clínicas, leitura e documentação quando se tratar de pesquisa bibliográfica.

Desta forma, este trabalho valeu-se de pesquisas bibliográficas, entrevistas estruturadas e levantamento de dados.

### **3.2 Pesquisa-ação**

Difere-se de outros tipos de pesquisa porque além de ser caracterizada pela flexibilidade metodológica, possibilita ao pesquisador estreita associação colaborativa com a resolução do problema objeto de estudo. De modo participante, o pesquisador tem a intenção de cooperar com os grupos envolvidos no problema e no ambiente de pesquisa.

A pesquisa-ação, embora não apresente rigor metodológico, possui delineamento temporal que contempla: fase exploratória; seleção de amostra e coleta de dados; análise e interpretação de dados; e elaboração de plano de ação.

### **3.3 Instrumentos de Coleta De Dados**

A técnica de interrogação utilizada como instrumento de coleta de dados da pesquisa de levantamento (survey) foi o questionário. Foi utilizada a entrevista estruturada para coleta de dados sobre o histórico da empresa bem como obter informações sobre percepções, dificuldades e anseios dos proprietários e colaboradores.

### **3.3.1 Entrevista Semiestruturada**

Na entrevista semiestruturada, o curso pode ser explorado de forma parcialmente flexível, ou seja, não há resposta fixas como as de um formulário para as perguntas do entrevistador. Entrevistas de pesquisa normalmente exigem trabalho mais intenso para obtenção de informações e dados, pois a fonte de motivação não está no entrevistado.

Para auxiliar neste roteiro, o pesquisador deve-se atentar a duas etapas: a definição de quais dados pretende obter e escolha e formulação das perguntas. Através de tais cuidados e uma habilidade de condução, a entrevista deverá apresentar respostas completas e suficientes (GIL, 2010).

### **3.3.2 Survey**

A pesquisa de levantamento (survey) se destina a grande escala e refere-se à forma de obtenção de dados, características ou opiniões de um grupo de pessoas (amostra) que representam uma população-alvo. No presente trabalho, aplicou-se um questionário fechado, com mensuração de respostas através da Escala de Likert.

Gil (2010, p. 103) afirma que o questionário é “o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento pessoal e garantir o anonimato.”

#### **3.3.2.1 Escala De Likert**

A escala do tipo Likert é uma ferramenta que utilizada para avaliar grau de concordância ou discordância entre as pessoas entrevistadas em relação à sequência de assertivas em um formulário. Cada resposta à questão recebe valores de 1 a 5, que podem ser, respectivamente, convertidas facilmente: discordo totalmente; discordo; não concordo nem discordo; concordo; e concordo totalmente. No caso

desta pesquisa, a escala também teve a conversão para a uma qualificação mais adequada ao sentimento de satisfação do cliente: péssimo; ruim; regular; bom; excelente.

### **3.3.2.2 Amostra**

Devido ao desconhecimento da totalidade de clientes da Padaria Pão Quente (população), o tamanho não pode ser determinado com extrema fidedignidade. Portanto, nesta pesquisa, a coleta de dados de questionário foi realizada com 22 clientes, de forma que o grau de significância não foi rigorosamente calculado. Apesar de valer-se de procedimentos estatísticos, a coleta de dados de uma pesquisa-ação permite aproveitar amostras não probabilísticas, tornando-a rica em termos qualitativos. Intencionalmente, pôde-se selecionar, conforme critérios julgados relevantes, os participantes respondentes do questionário.

## **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **4.1 Estrutura Organizacional**

As organizações constituem uma forma de agrupamento de pessoas criada de forma deliberada para o atingimento de fins específicos. Caracteriza-se por regras e estruturas hierárquicas que visam a coordenação entre seus membros. Isso permite que se reduza o impacto da diferença entre as pessoas e aumente a garantia de implementação dos processos de decisão da administração.

A organização formal é criada para atingir objetivos explícitos e constitui um sistema preestabelecido de relações estruturais impessoais que resulta em um relacionamento formal entre pessoas, o que permite reduzir a ambiguidade e a espontaneidade e aumentar a previsibilidade do comportamento. (CHIAVENATO, 2011, p. 292)

O desenho da estrutura da organização é aspecto fundamental para o atingimento dos objetivos organizacionais. O comportamento pode ser controlado por normas, listas de atribuições para cada função e definição de procedimentos. Ao ser departamentalizada, a organização se torna mais eficiente, permitindo a divisão do trabalho e a delimitação dos níveis de autoridade e responsabilidade de cada integrante.

### **4.2 Conceito de Microempresa**

Microempresa – ME - é todo empreendimento que visa lucro e obtenha faturamento anual até R\$ 360.000,00. Ter poucos funcionários ou capital social mais baixo não significa que um empreendimento é do tipo ME (BRASIL, 2006). As microempresas são caracterizadas por terem incentivo fiscal com alíquotas mais favoráveis e pagamentos menos burocráticos.

A condução da empresa se dá de maneira muito próxima aos subordinados, com alta concentração de poder nos administradores. A capacidade de delegar tarefas

e responsabilidades é muito difícil, pois muitas vezes as ideias e planejamentos estão somente na mente do dono do negócio.

Na maioria das vezes, esse tipo de empresário sobrecarrega-se, preocupando-se com a parte de processos decisórios e operacionais, tornando-se multitarefa. Atribulado com as operações do dia a dia, não conseguem elaborar o planejamento de suas empresas e uma consequente otimização. Raramente empresas desse porte efetuam ciclos de análise e melhoria.

Quanto ao controle de qualidade processos, registros contábeis, estatísticas de produção e venda, gestores de microempresas costumam ignorá-los, tomando decisões intuitivas, com base no que creem e enxergam. Dessa forma tendem a perder dados quantitativos e qualitativos em relação aos custos, às receitas, ao desempenho de funcionários e à satisfação dos clientes.

### **4.3 Serviços**

Serviços são o encadeamento de ações intangíveis que acontecem entre pessoas, físicas ou jurídicas, em que o fornecedor oferece algum tipo de solução para um problema enfrentado pelo consumidor.

Diversas definições de serviço, em geral alinhadas, existem na literatura; todas, segundo Fitzsimmons et al. (2014), apresentam a caracterização do processo de prestação de serviços com dois conceitos em comum: a intangibilidade e a simultaneidade, as mais marcantes e distintivas. Entretanto algumas outras características como perecibilidade, heterogeneidade e o envolvimento com o consumidor conduzem à concepção mais completa do que é serviço.

#### **4.3.1 Intangibilidade**

Intangível é a qualidade do que não se pode palpar, do que é intocável. Como o serviço é uma ação ou efeito dessa ação, a intangibilidade é inerente ele. Nessa

abordagem, serviço é considerado oposto a produto, objeto ou bem, cuja propriedade possa ser transferida.

A incapacidade de se visualizar, sentir ou testar o serviço, antes da sua prestação cria um problema tanto para seus provedores quanto aos seus consumidores. Por esse motivo, os serviços exigem maior controle de qualidade, maior credibilidade do fornecedor e maior adaptabilidade, a fim de que o cliente volte a procurá-lo.

#### **4.3.2 Envolvimento com o Consumidor**

Um aspecto essencial no estudo de serviços é entender que o cliente faz parte do seu processo de prestação, ativamente; tudo e todos que entram em contato com o consumidor entregam serviço. Portanto, o serviço é uma experiência que pode melhorar, de acordo com a visão do cliente, se o ambiente físico de atendimento está limpo e organizado; se possui interação pós-venda para averiguar satisfação; e até mesmo se existe algum serviço agregado implícito como estacionamento gratuito em uma lavanderia ou uma bebida de cortesia em uma refeição.

Por outro lado, as empresas podem explorar o envolvimento com o consumidor, tornando-o temporariamente integrante do provimento de seu próprio serviço. Quando um cliente bancário, utiliza o autoatendimento, por exemplo, não há interferência de funcionários do banco, e o resultado da transação depende do seu próprio esforço.

#### **4.3.3 Simultaneidade**

É a característica implicada pela inseparabilidade entre criação (ou venda) e o consumo. A produção dos serviços não pode ser estocada, como em um processo de manufatura; sofre muita influência da demanda do cliente, e por isso apresenta variabilidade em seu resultado, diferentemente de uma produção industrial.

Vinculada a tais aspectos, a possibilidade de examinar a qualidade de serviços fica mais restrita. Ao contrário de produtos de uma fábrica, onde uma amostra pode ser selecionada para inspeção antes da entrega, os serviços possuem limitação deste controle, o que exige alto nível de confiabilidade para assegurar sua correta e eficaz execução.

#### **4.3.4 Perecibilidade**

A gestão da capacidade de prestação de serviços é uma atividade desafiadora. Devido a flutuações de demanda e sazonalidade, os gestores devem ajustar a capacidade, contratando ou programando a jornada de trabalho de funcionários; e tentando também suavizar a demanda através de incentivos de preço, como por exemplo, descontos em períodos em que o serviço é pouco procurado. A perecibilidade é característica ligada ao fato de não se poder estocar os serviços: um assento de um voo não preenchido, um horário de salão de beleza não agendado ou um quarto de hotel não reservado não podem ser utilizados novamente, e, portanto, perecem.

#### **4.3.5 Heterogeneidade**

Devido à natureza intangível dos serviços e o alto grau de envolvimento com o cliente, surge a característica de heterogeneidade. Nenhum processo de prestação de serviço é executado exatamente igual a outro, embora o pedido seja o mesmo. Isso resulta em uma variabilidade natural, que pode ser causada por diversos motivos: a mudança do cliente no processo; a mudança do atendente; a mudança da empresa; até mesmo a data de execução pode influenciar no resultado.

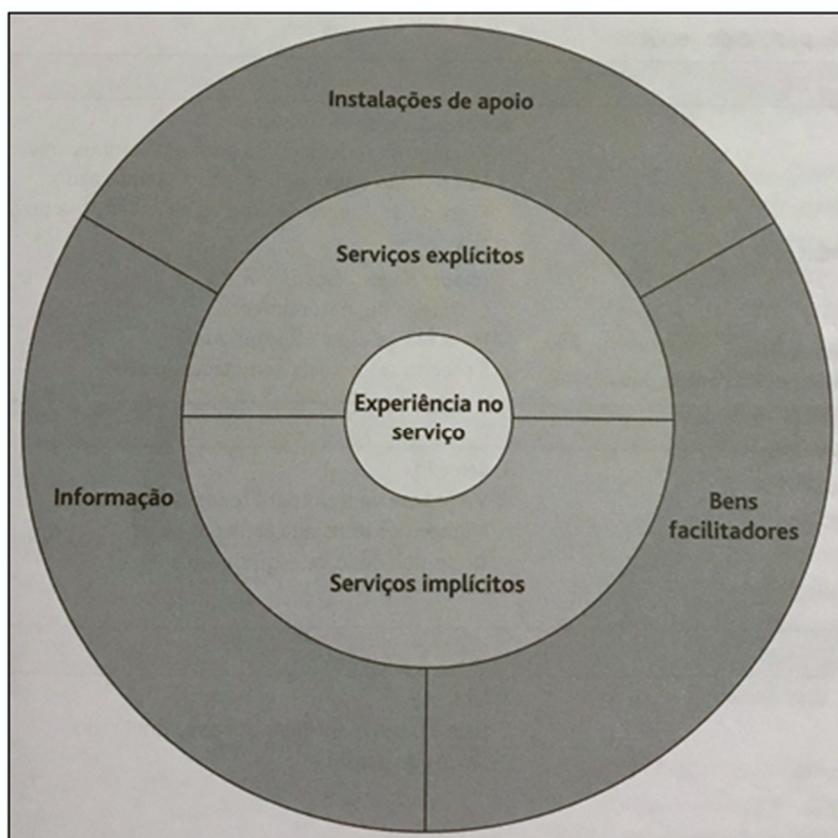
Algumas empresas exploram esse caráter variável e permitem que o cliente customize seu serviço, entregando a sensação de participação e interação no processo como benefícios, aumentando a percepção de qualidade. É o caso, por

exemplo de um serviço de pintura de carros, a execução de uma obra residencial, ou até mesmo um pedido em uma padaria, com diversas opções em um cardápio.

#### 4.4 Pacote de Serviços

O pacote de serviços é o conjunto de bens e serviços que são ofertados em um determinado ambiente de serviços, que, quanto mais singular, melhor será experiência do consumidor. Há cinco elementos que formam a base para a percepção sobre o serviço, conforme apontam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014). O conjunto de tais características pode ser representado pelo gráfico, seguido pela explanação dos itens:

**Figura 4 – Representação Gráfica do Pacote de Serviços.**



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).

- Instalações de apoio: são os bens físicos necessários para a prestação dos serviços: os recursos palpáveis cuja existência permite que o serviço seja executado. No caso de uma universidade, por exemplo, podem ser representados pelos prédios com as salas de aulas, ou no caso de uma padaria, o próprio estabelecimento que possui o ambiente de produção e de atendimento.
- Bens facilitadores: todo o material consumido pelo consumidor no ato da prestação do serviço ou por ele adquirido. itens de uso diário, de alimentação, de higiene ou acessórios. Tomando como exemplo um hotel, bens como toalhas, cobertores e chaleira para aquecimento de água poderiam ser ditos como facilitadores. No caso de uma padaria, as louças, talheres e o próprio alimento são exemplos de bens facilitadores.
- Informação: este elemento refere-se aos dados fornecidos ou obtidos pelo cliente na interação da prestação do serviço, que possibilitará eficiência e customização. No exemplo de um banco, é essencial que o cadastro de um cliente esteja fidedigno, com informações atualizadas sobre renda, patrimônio, perfil e propósitos; tanto quanto é importante fornecer ao cliente informações sobre valores de tarifas cobradas ou sobre a gama de investimentos disponíveis. no caso de uma padaria, a troca de informações se dá seguinte maneira: primeiramente pela escolha do cliente, através de cardápio ou balcão, onde constam preços, ingredientes, quantidades (informações fornecidas pela empresa); e posteriormente pelo pedido, que ao ser efetuado ditará em qual quantia e condições o alimento será servido (quente ou frio; com ou sem ingredientes; ao prato ou “para levar”). A troca de informações com clientes permite construir relações duradouras. Conhecer o cliente significa ter uma vantagem competitiva, pois possibilita ações de marketing direcionadas. a valorização do cliente através de benefícios, brindes e descontos por fidelidade só é possível através da utilização de um sistema de informações.

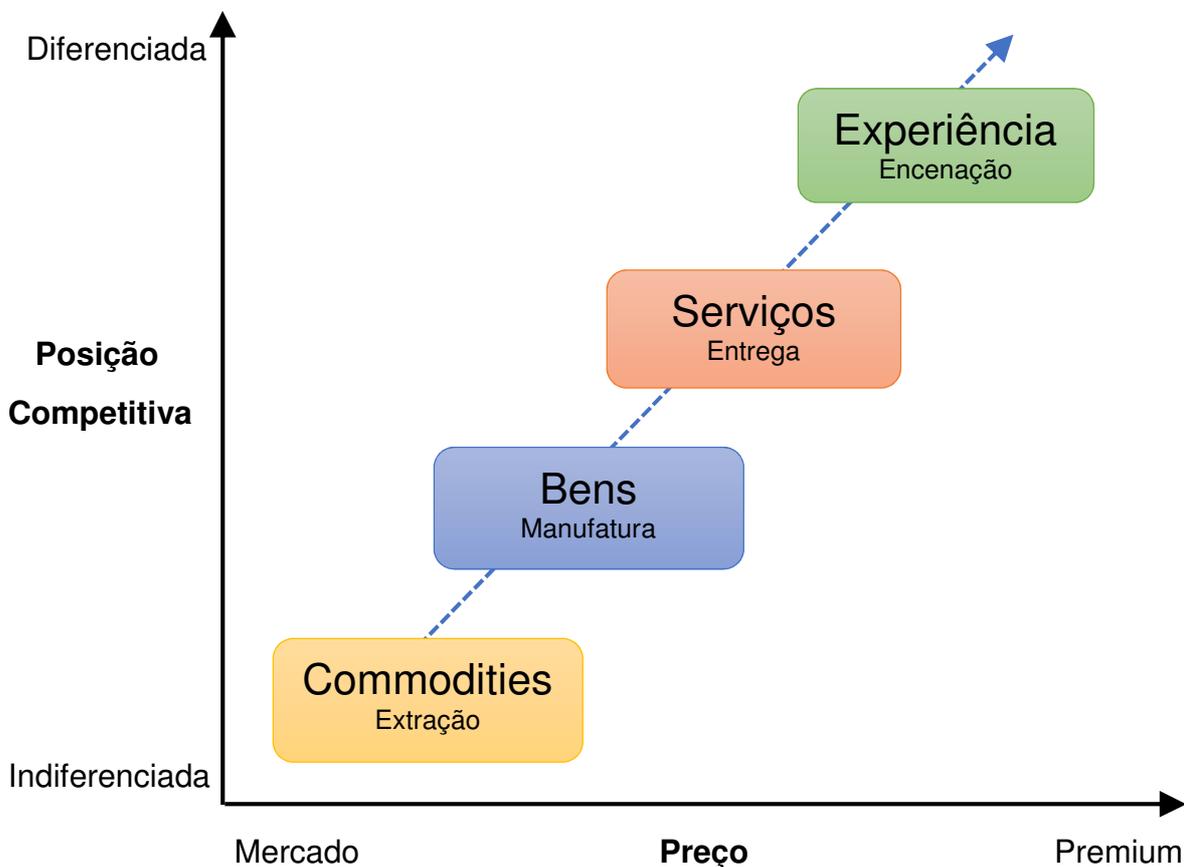
- Serviços explícitos: são os benefícios ou resultados pretendidos inicialmente pelos clientes, ao procurar o serviço, e que são prontamente atendidos. No caso de um hospital, por exemplo, o tratamento de uma doença ou a realização de exames. No caso de uma padaria, o serviço explícito é a alimentação (fornecimento de alimentos).
- Serviços implícitos: são benefícios associados ao campo psicológico, em que diversos sentimentos podem ser atrelados à procura pelo serviço explícito. No exemplo de uma oficina de concessionária de automóveis, o consumidor pode ter a tranquilidade de que o serviço será prestado por mecânicos capacitados e a ter confiança nos atendentes de tal marca. No caso de uma padaria, os serviços implícitos seriam a expectativa de um atendimento cortês e ágil bem como a sensação de conforto em estar tomando um café entre amigos.

#### **4.5 Experiência em Serviços**

A economia baseada em serviços encontra-se em transformação para uma nova economia baseada em experiências. Em um degrau superior, na economia baseada em experiências, a oferta passa de um serviço intangível para uma experiência memorável; o que é personalizado passa a ser pessoal, ou seja, único em dado momento. O ambiente de fornecimento do serviço passa ser um palco, onde o fornecedor e cliente interagem como atores e expectadores, e a espera de se obter benefícios passa a ser uma expectativa por sensações.

Pine e Gilmore (1998) apontam que a experiência é o degrau seguinte deste processo de transformação da economia, que chamam de “Progressão de Valor Econômico”. Os autores afirmam que muitas empresas estão aplicando experiência nas suas ofertas de bens e serviços tradicionais, fazendo com que aumentem sua comercialização; porém a transição para um novo degrau na economia deve se dar através da imersão da empresa no conceito de experiência.

**Figura 5 – Das Commodities à Experiência: Progressão de Valor Econômico.**



Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998).

Os princípios da experiência são um conjunto de ações que visam criar boas impressões e fidelizar o cliente, e seguem:

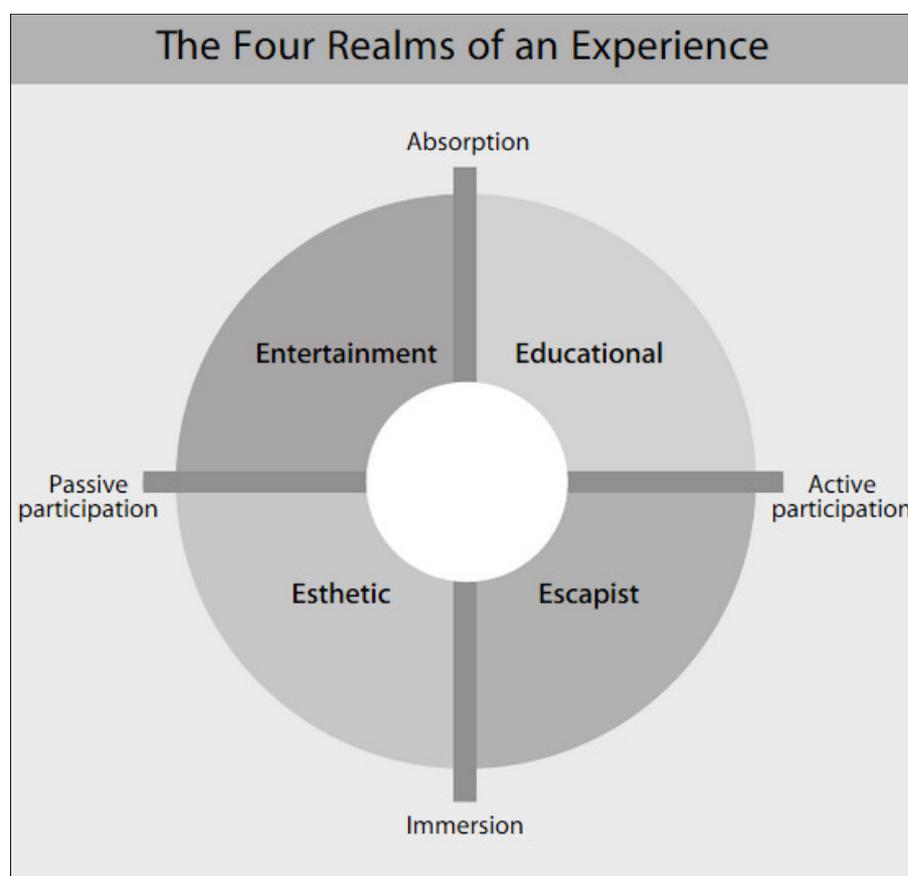
- Experiência temática;
- Sensações agradáveis por registros positivos;
- Eliminação de registros negativos;
- Mix de fatos memoráveis;
- Envolvimento dos cinco sentidos.

Quanto ao tipo, existem dois eixos que combinados formam as quatro dimensões da experiência: o eixo que representa o grau de participação do cliente (passiva ou ativa) e outro que representa o grau interação com o ambiente (absorção

ou imersão). Denominando-as “entretenimento”, “educação”, “escapismo” e “estética”, (PINE; GILMORE,1998), as experiências tendem a se posicionar em um desses quadrantes, e pode-se exemplificá-las:

- Entretenimento: teatro, concerto, cinema;
- Educação: aulas de idiomas, sessão de *coaching*;
- Escapismo: mergulho subaquático, imersão em realidade virtual;
- Estética: turismo; visita a museu.

**Figura 6 – As quatro dimensões da experiência**



Fonte: Pine e Gilmore (1998)

Nos diversos ambientes e naturezas de serviços prestados é possível fazer incrementos em relação à percepção do nível de experiência por parte do cliente. “Hoje, o conceito de vender experiências está espalhado além dos teatros e dos parques temáticos” (PINE e GILMORE, 1998, p. 4, tradução nossa).

#### **4.6 Natureza do Produto-Serviço da Padaria, Confeitaria e Café Pão Quente**

O nível de tangibilidade de um produto-serviço pode variar de um bem concreto até um serviço puro. Entretanto existe dificuldade em categorizar uma compra em produto ou serviço (FITZSIMMONS et al., 2014). A compra de um bem pode incluir serviços periféricos, como por exemplo adquirir um automóvel, em que há um plano de revisões programadas a ser cumprido; também existe tal situação na compra de um serviço, como fazer um pedido à la carte em um restaurante, em que os alimentos e bebidas representam bens facilitadores.

Nas empresas de serviço de alimentação como a Pão Quente, o composto produto-serviço consiste no atendimento ao cliente e o consumo de bens (alimentos e bebidas); é uma composição híbrida, ou seja, não possível obter o produto sem o serviço e vice-versa. Segundo Las Casas (2009), muitos serviços inclusive estão associados à transferência de um bem e defini-los como atos ou ações é caracterizar o componente intangível que existe nas transações entre fornecedor e consumidor. O serviço significa a parte que é vivenciada, atrelada à experiência e ao desempenho percebido.

#### **4.7 Mix de Marketing de Serviços**

O mix de marketing é um conjunto de elementos e atividades que devem se desenvolver coordenadamente para que uma empresa atinja impacto máximo na obtenção de lucro. No âmbito do marketing de bens, tal composto tradicionalmente é formado por 4 Ps: produto, preço, praça e promoção. Conforme Las Casas (2009), em relação ao marketing de serviços, o composto consiste nessa mesma base agregando mais 4Ps: perfil (ou evidência física), processos, procedimentos e pessoas. O mix de marketing é uma estrutura útil para projetar a estratégia e serve como uma caixa de ferramentas para orientar o planejamento (KOTLER, 2006).

#### **4.7.1 Produto-Serviço**

“Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem.” (LAS CASAS, 2009, p. 15). Produtos são bens físicos, como alimentos, roupas ou equipamentos. Kotler (2006, p. 126) afirma que a base de qualquer negócio são produtos ou serviços, e que “uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele.”

Fitzsimmons et al. afirmam que a compra de um produto por vezes traz agregado algum serviço periférico, assim como a compra de um serviço pode incluir bens facilitadores. Em ambas as situações há o incremento na oferta do conjunto produto-serviço para o cliente, ou seja, agrega valor. Para a empresa, há a possibilidade de aumento de margem de lucro, aumentando seus preços. Oferecer um pacote mais amplo cria uma ideia de maior número de benefícios na mente do consumidor, o qual está disposto a pagar mais para obtê-los.

#### **4.7.2 Preço**

“O preço é único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos” (KOTLER, 2006, p. 428). Este elemento pode ser alterado com rapidez, apresentando alta flexibilidade, diferentemente da alteração de características de um produto ou modificação de canais de distribuição. As decisões sobre preço são complexas, pois precisam considerar diversos fatores como os clientes, os concorrentes e os custos.

O estabelecimento de preços também deve estar coerente com a estratégia, com o mercado-alvo e com o posicionamento da marca. A determinação de preços pode-se desenvolver de diferentes maneiras: grandes empresas utilizam o elemento preço de forma estratégica, pois é fator fundamental na participação de mercado e na lucratividade; já entre as micro e pequenas empresas, tradicionalmente, a estipulação

de preços é feita pelos sócios ou gerentes, que levam em conta uma estimativa de custo e a obtenção de um retorno sobre a produção (KOTLER, 2006).

Há também a possibilidade de determinação de preços por valor percebido, em que o cliente recebe o valor de um produto-serviço prometido por uma empresa e percebe esse valor. Normalmente aliando outros elementos do mix de marketing, as empresas oferecem qualidade, reputação, confiabilidade e outras garantias que fazem com que os compradores percebam uma oferta mais vantajosa em relação à concorrência, podendo até mesmo pagar mais caro pela transação.

#### **4.7.3 Distribuição (Praça ou Ponto de Venda)**

Os canais de distribuição em serviços podem depender do nível de tangibilidade do produto-serviço e de acordo com o envolvimento do cliente na sua execução. É possível que o serviço seja prestado em um ponto de venda ou estabelecimento, onde profissionais em conjunto com a estrutura do local proporcionem os elementos necessários para que a transação ocorra, como por exemplo um corte de cabelo. Por outro lado, um serviço de atendimento a domicílio como por exemplo o desentupimento de tubulações, necessitam que o fornecedor se locomova até consumidor. De outra forma, uma transação remota como o serviço de ensino e aprendizagem à distância, muito comum atualmente, não há necessidade de encontro físico das partes envolvidas.

Também existe uma diferença entre o marketing de bens em relação ao marketing de serviços nesse aspecto: o estoque. Na distribuição de bens, estoques são formados e a quantidade de intermediários existem em diversos níveis. Já na área de serviços existe um encurtamento da distribuição, onde geralmente o fornecedor primário executa a prestação diretamente ao consumidor. Não há muitas preocupações na questão logística, normalmente relevantes para a distribuição de bens (LAS CASAS, 2009).

Entretanto, quanto à intermediação, alguns tipos de serviços apresentam uma série de outros fornecedores, como por exemplo o agenciamento de viagens. Uma agência de turismo intermedeia a compra de passagens aéreas, estadia em hotéis,

ingressos a locais turísticos, e dessa forma, apresenta um leque de opções aos clientes, tornando o serviço diversificado. A empresa prestadora, por conhecer melhor e em maior quantidade fornecedores e os produtos e serviços do ramo, também consegue comprar em maior escala, o que impacta na redução de custo e conseqüentemente na possibilidade de melhores ofertas aos seus clientes.

No caso da Padaria Pão Quente, a distribuição do produto-serviço pode ser efetuada por canais múltiplos, uma vez que a natureza da atividade é fornecer uma composição híbrida: atendimento, preparação, alimentos e bebidas. Em todos os canais a distribuição é feita em nível zero, ou seja, o serviço de alimentação é prestado pela própria empresa. O principal canal de distribuição é o ponto de venda, onde os clientes, sentados às mesas, efetuam o consumo, que é registrado em comandas. Similar à primeira forma, os clientes também podem comparecer ao ponto de venda e efetuar pedidos para levar, podendo ser produtos prontos (de balcão) ou à la carte. Outra forma de distribuição é a realização do pedido por teleatendimento, normalmente de reserva de produto ou de grande quantidade, entregue em domicílio ou retirado no local.

#### **4.7.4 Comunicação e Propaganda (Promoção)**

A promoção é um item do composto de marketing que se utiliza de várias ferramentas para a comunicação com o mercado. Não existem em princípio grande disparidade na promoção de serviços em relação à de bens; contudo abordagens diferentes baseiam-se nas desigualdades entre a natureza destes determinados elementos. Independente no nível de tangibilidade, a promoção de serviços deve enfatizar o benefício que proporciona e não apenas o resultado; a comunicação deve auxiliar a formar a percepção de valor do serviço na consciência do consumidor.

Existem duas formas de comunicação: direta e indireta, sendo o que as diferencia é a interferência do vendedor. Seis formas de comunicação essenciais (KOTLER, 2006) compõem o mix de comunicação de marketing: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas, marketing direto e vendas pessoais.

Exemplos de formas de comunicação direta são as vendas pessoais, onde um vendedor interage pessoalmente, através de reuniões agendadas ou, eventualmente, através de exposições ou amostras de produtos e serviços. Da mesma forma, o marketing direto se utiliza de meios de comunicações, como e-mail, mala direta e telemarketing para interagir com clientes potenciais ou específicos.

A comunicação pode assumir forma indireta quando é feita via propaganda, através de anúncios, banners ou folhetos, por exemplo. A promoção de vendas é uma plataforma que visa, no curto prazo, atrair clientes para experimentação de novos produtos e serviços através de demonstrações; ou também para a compra de produtos e serviços concedendo brindes, descontos ou cupons para sorteios.

Os eventos e experiências bem como as relações públicas são formas de comunicação voltadas ao reforço de marca e à proteção da imagem de uma organização. Exemplos dessas atividades são a participação em festivais, o envolvimento em causas sociais, distribuição de revista corporativa e publicações junto à imprensa. Integradas, as atividades de comunicação de marketing possibilitam transmitir uma imagem coerente e um posicionamento estratégico (KOTLER, 2006).

Com o crescimento do uso da internet e das redes sociais o segmento de marketing digital tem apresentado grande crescimento, e é cada vez maior o número de empresas que recorrem a essas ferramentas, adaptando-se ao novo cenário. Devido à versatilidade e abrangência, a utilização dessa plataforma pode ser focada para divulgação de produtos e serviços, link direto para vendas on-line, promoção ou reforço de uma marca e até mesmo um canal de informações e interatividade com os clientes.

#### **4.7.5 Perfil ou Evidência Física (*Physical Evidence*)**

Layout, disposição dos móveis e elementos de comunicação visual do ambiente em que ocorre a prestação de serviços são considerados evidência física. Para um cliente de uma clínica estética, por exemplo, salas limpas, equipamentos novos e atendentes com boa aparência são essenciais para apoiar a decisão de ter procurado

tal empresa. Assim como clientes de um escritório de advocacia procuram basear-se no estilo arquitetônico do estabelecimento e nos trajes dos profissionais.

A busca por evidências físicas origina-se da natureza intangível dos serviços. Os clientes buscam algo concreto que proporcionem avaliar se os serviços prestados estarão de acordo com suas expectativas (LAS CASAS, 2009). Portanto, torna-se igualmente um componente de comunicação com o cliente, antecipando a percepção sobre a qualidade do serviço procurado.

#### **4.7.6 Processos**

Os processos na prestação de serviços representam parte do pacote de benefícios recebidos pelo consumidor, principalmente em estabelecimentos em que o atendimento é feito de forma presencial. Caso o consumidor tenha experimentado situações negativas, menor será sua satisfação em relação ao serviço prestado. A administração dos serviços deve facilitar fluxo de atendimento, para que o cliente se surpreenda em aspectos como rapidez, facilidade e eficiência. Clientes que observam muitos entraves como filas, falta de organização e muito tempo de espera ficam insatisfeitos e podem não retornar (LAS CASAS, 2009).

#### **4.7.7 Procedimentos**

São ações e desempenhos dos funcionários da empresa que impliquem em uma percepção de boa prestação de serviços. Cordialidade, atenção, empatia, disposição e capacitação são requisitos para um bom atendimento. O contato com os clientes são momentos cruciais para consolidar o que pensam sobre a empresa, e os funcionários devem fazer questão de que sejam bem atendidos, demonstrando atitudes positivas como atuar com excelência, prestar atenção às suas necessidades e ser solícito a pedido de informações. Este conjunto de procedimentos deverão estar em sintonia com a imagem que a empresa deseja projetar (LAS CASAS, 2009).

#### **4.7.8 Pessoas**

As pessoas são o recurso mais importante para qualidade na prestação dos serviços. São com elas que os clientes irão interagir para obter o que necessitam e, portanto, são a imagem da empresa. Desde o auxiliar até a alta gestão, o colaborador “é” a empresa. Por isso boa apresentação, preocupação em atender bem, facilidade de comunicação representam qualidades essenciais para os indivíduos que trabalham principalmente no comércio. Conforme aponta Las Casas (2009), antes de passar por um processo de capacitação, é preciso que o funcionário seja adequado para a posição que ocupará na empresa.

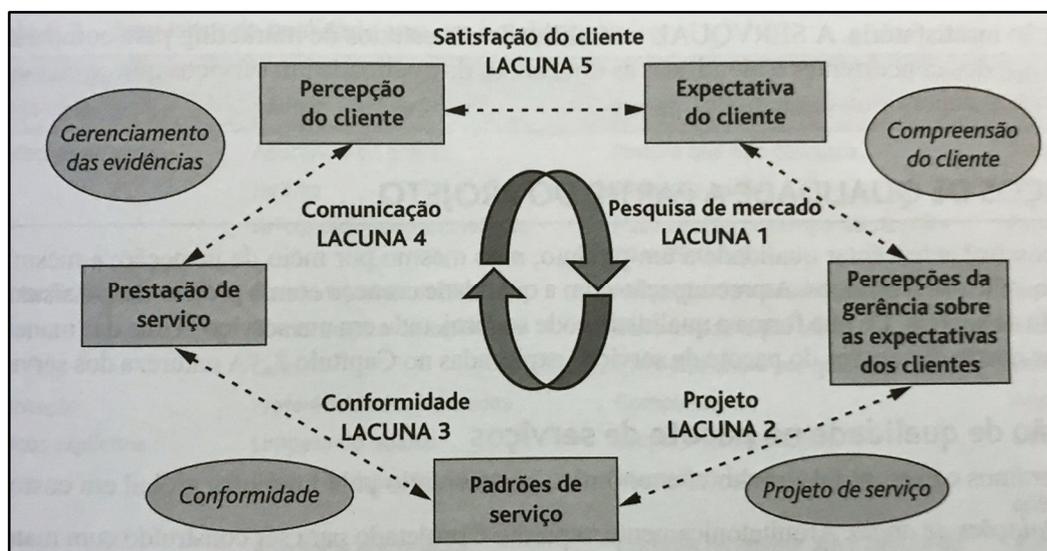
#### **4.8 Qualidade em Serviços**

Para a construção de uma clientela fiel é necessário que as empresas se esforcem para que a qualidade dos serviços prestados pelos seus colaboradores esteja no padrão estabelecido e divulgado bem como garantir com que os clientes percebam tal qualidade. Conforme Las Casas (2009), atualmente, ofertar serviços com qualidade torna-se uma necessidade para uma empresa se diferenciar no mercado. Portanto, os administradores devem criar processos para estabelecer padrões e mensurar o nível de qualidade. Tais processos levam às empresas criar programas de qualidade e adaptar sua estratégia de marketing de serviços com base na análise de seu mercado, para que haja sintonia com o ambiente.

É possível monitorar como os clientes estão percebendo a prestação do serviço, através de conversas diretas, através de caixa de sugestões e por pesquisa de satisfação. Mensurar a qualidade em serviços é um processo trabalhoso requer muita atenção para evitar distorções, segundo Fitzsimmons et. al (2014). Não é possível medir a qualidade de um serviço antes ou durante sua execução, mesmo porque, em algumas categorias de serviços, o resultado pode-se dar além do contato imediato com o prestador, como por exemplo o tratamento de saúde.

Fitzsimmons et. al (2014) aponta que existem cinco lacunas na qualidade em serviços, dentre entre elas, a lacuna entre a qualidade do serviço esperado e o percebido (representado pela LACUNA 5, na figura 7, a seguir). Se o resultado da prestação de um serviço fica abaixo da expectativa do cliente, certamente gerará insatisfação. Se a expectativa se iguala a percepção, o cliente fica satisfeito. Todavia, toda empresa deve buscar a excelência dos seus serviços e impulsionar-se a proporcionar o encantamento do cliente com seu desempenho.

**Figura 7 – Modelo de Lacunas na qualidade em serviços**



Fonte: Fitzsimmons et. al (2014, p. 119)

A avaliação dessa lacuna é o processo mais comum para obtenção de dados e impressões dos clientes e constitui uma atividade fundamental para a medida de qualidade de uma empresa. Para fazer seu julgamento comparando suas expectativas com sua percepção, os clientes se utilizam de cinco dimensões: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis (FITZSIMMONS et. al, 2014), que seguem descritas:

- **Confiabilidade:** é característica de apresentar confiança e exatidão, ou seja, a prestação do serviço não deve conter erros e deverá ser cumprida no prazo prometido, da maneira combinada.

- Receptividade: significa receber o cliente de forma solícita e atendê-lo prontamente. A espera cria registros negativos na percepção do cliente. Já a capacidade de recuperação de falhas com tempestividade cria registros positivos.
- Segurança: trata-se do conhecimento dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir que o serviço será entregue, isto é, que a empresa realmente sabe fazer o seu negócio. Cortesia, respeito e comunicação efetiva fazem parte desta dimensão.
- Empatia: é se colocar no lugar do cliente e demonstrar interesse para suprir uma necessidade ou sanar um problema por ele apresentado. Para isso, os funcionários devem ter sensibilidade e se esforçar para entender o cliente.
- Aspectos Tangíveis: estado de conservações de equipamentos e móveis, condições de limpeza, forma de comunicação estão inclusos nesta dimensão e representam as evidências tangíveis no julgamento de sua percepção. A qualidade dos bens facilitadores também contribui para a avaliação deste quesito.

Segundo Fitzsimmons et. al (2014, p. 117), “satisfação do cliente depende da minimização das outras quatro lacunas, que estão associadas à prestação dos serviços”. Por ser extremamente ligada ao desempenho profissional dos funcionários, a avaliação da qualidade por parte dos clientes é fundamentada nos “momentos da verdade” (LAS CASAS, 2009, p. 75), ou seja, nos momentos em que se realiza o atendimento. Portanto, selecionar pessoas adequadas, efetuar treinamento de equipe e definir padrões de atendimento podem ajudar na redução de algumas lacunas. “Os clientes percebem uma boa ou má prestação de serviços, em grande parte, pela qualidade do contato pessoal com os funcionários de uma empresa.” (LAS CASAS, 2009, p. 75).

## 4.9 Planejamento

A processo de planejamento é complexo e possui importante dimensão temporal, pois as situações futuras são resultado de ações no presente. O processo decisório dos administradores pode ser mais coerente e eficaz quando efetuado de forma sistemática e qualificada. Mesmo que uma organização esteja inserida em um contexto ambiental de alta volatilidade, os impactos negativos decorrentes dos riscos e das incertezas podem ser amenizados quando existe planejamento. Para Oliveira (2013, p. 5):

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente e de qualidade, acionado dentro de um contexto ambiental – externo e não controlável – interdependente e mutável.

O planejamento deve estar em consonância com os objetivos empresariais máximos e deve integrar e influenciar os diversos setores dentro de uma organização, sendo capaz de proporcionar a capacidade de coordenação de recursos e esforços para a sua manutenção no ambiente competitivo.

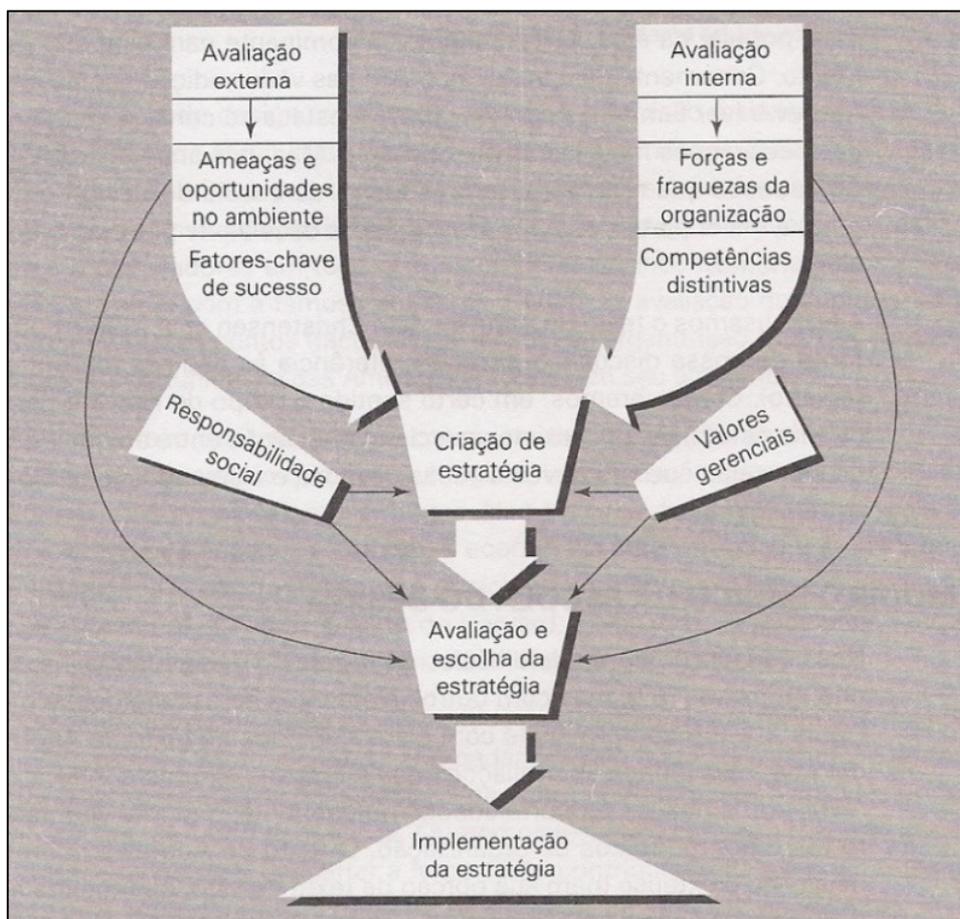
## 4.10 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico ocorre ao nível organizacional, com a finalidade de se obter o direcionamento relacionado ao ambiente de atuação. Tal processo deve visar a construção de uma estratégia que consiga proporcionar vantagem competitiva; e para que uma empresa permaneça competitiva no mercado, a otimização constante de produtividade e qualidade precisa fazer parte da estratégia corporativa.

Mintzberg et al. (2010) afirma que, mesmo fazendo parte de um campo amplo, a maioria das teorias sobre administração estratégica ainda utilizam o modelo da

Escola do Design como base para desenvolvimento do planejamento estratégico, tendo seus proponentes Andrews e Selznick.

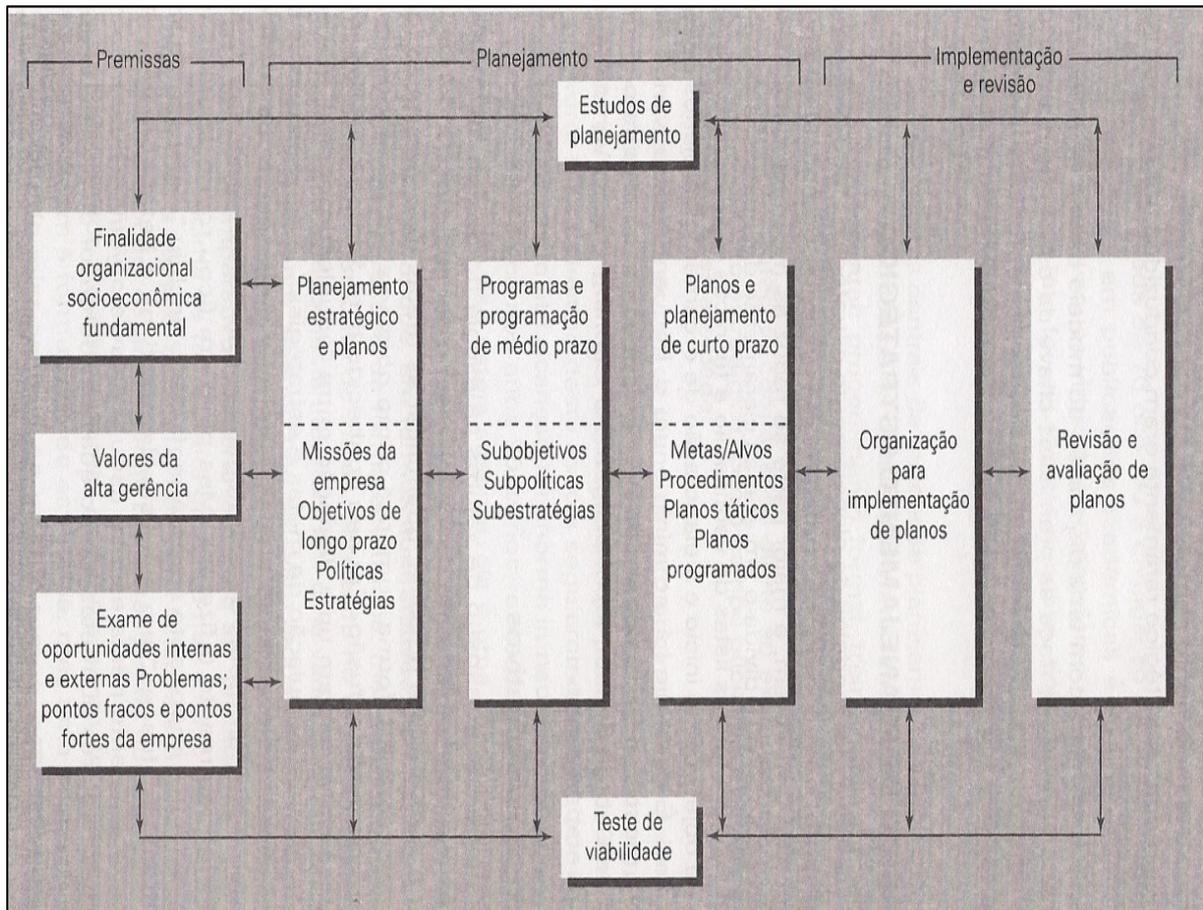
**Figura 8 – Modelo de planejamento estratégico da Escola do Design**



Fonte: Mintzberg et al., (2010, p. 38).

A Escola do Planejamento teve como principal expoente Ansoff, seguido por Steiner; a diferença em relação ao modelo anterior é a adição da revisão da estratégia ao processo geral, além de outros itens como a inclusão das missões da empresa na fase de planejamento e decomposição do planejamento em subitens. “Todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação” (STEINER apud MINTZBERG et al., 2010, p. 62). O modelo de planejamento estratégico a seguir de tal escola é representado a seguir:

**Figura 9 – Modelo de planejamento estratégico da Escola de Planejamento**



Fonte: Mintzberg et al., (2010, p. 60).

Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (2001) definem estratégia competitiva como sendo as ações que as organizações tomam, levando em consideração qual o seu negócio, missão e princípios, analisando o ambiente e buscando à concretização de sua visão através da definição de objetivos. Desta forma, o processo mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro.

Diferente dos modelos anteriores, a definição do negócio da empresa é realizada antes da análise do ambiente e da definição de missão, visão e princípios. O negócio aponta a área de atuação para a qual a organização se dedica, considerando o contexto empresarial em que está inserida.

Segue o gráfico como o modelo de planejamento estratégico, de acordo com os autores:

**Figura 10 – Modelo de planejamento estratégico segundo a visão de Pagnoncelli e Vasconcelos Filho**



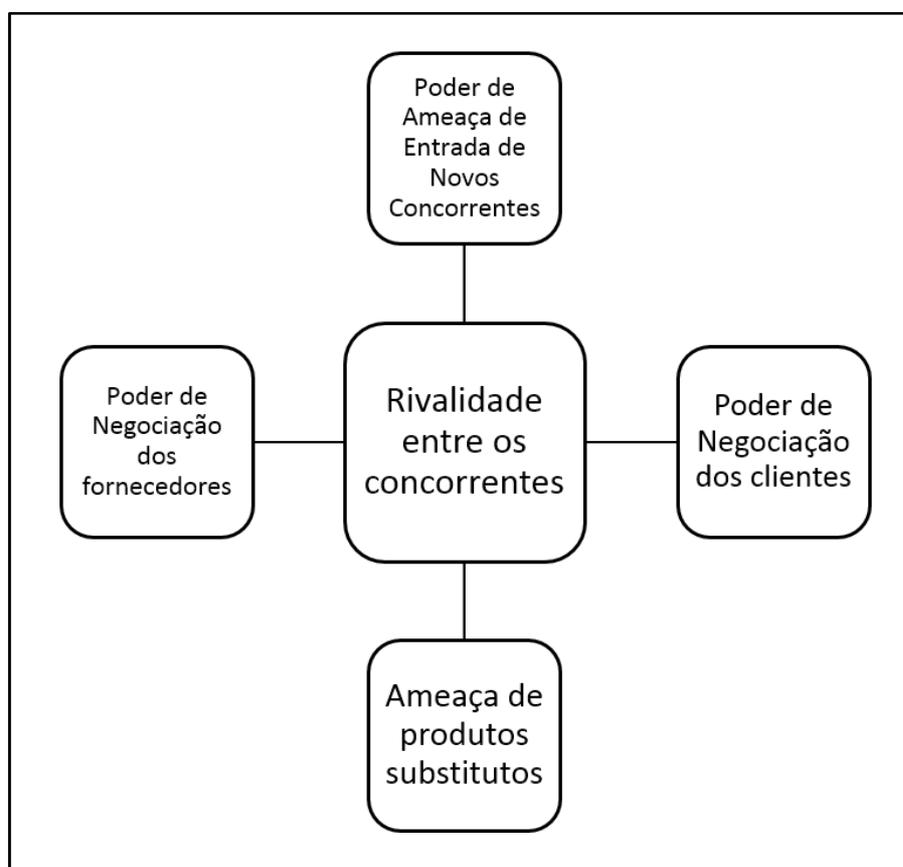
Fonte: Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (2001, p. 30).

Ainda para Oliveira (2013, p. 17):

O planejamento é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

#### **4.10.1 Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter**

As forças competitivas em conjunto determinam a habilidade de uma empresa em receber retornos superiores ao custo do capital investido, segundo Porter (2004).

**Figura 11 – Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter**

Fonte: o autor – adaptado de Porter (2004, p. 4).

Através destes conceitos, o autor propôs uma técnica para análise competitiva e de indústrias. Essas ideias pertencem à Escola de Posicionamento e defendem que empresas que tomam posições no mercado têm lucros maiores que outras do mesmo setor. Tais forças influenciam preços, custos e decisões sobre investimentos e são definidas pela estrutura industrial.

Conforme Porter (1989, p. 6), “A metodologia das cinco forças permite que a empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como identifique as inovações estratégicas que melhorariam a rentabilidade.” As empresas podem identificar suas forças e fraquezas frente ao setor industrial e se posicionar estrategicamente para se defender das forças competitivas identificadas.

## 4.10.2 Escopo Do Planejamento

Os stakeholders aprendem muito sobre uma empresa analisando sua visão e missão. Na verdade, uma das finalidades-chave das declarações de missão e visão é informar aos stakeholders o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender. (HITT et al., 2008, p. 16)

Juntas, a missão e a visão formam a base para que a organização selecione suas estratégias.

### 4.10.2.1 Negócio

Definir o negócio é explicitar qual o âmbito de atuação da empresa, não se atendo a definição da linha ou linhas de produtos ou serviços principais, mas sim aos benefícios que oferecem.

“Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente e não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos” (KOTLER, 2006, p. 45).

### 4.10.2.2 Missão

Para definir a missão de uma organização algumas perguntas devem ser respondidas como: “Qual o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Que satisfação ele quer ao comprar nosso produto?” A missão deve estar orientada para o exterior da organização, nas necessidades da sociedade e dos seus indivíduos.

A missão deve explicitar em quais negócios a organização pretende competir e quais clientes pretende atender. A organização deve de certa forma declarar a sua utilidade para o público pretendido, ou seja, refletir o que ela quer oferecer aos consumidores. Por fim, a missão deve ser formulada de forma inspiradora e motivadora para as pessoas.

#### 4.10.2.3 Princípios

Os princípios (ou valores) de uma empresa constituem o conjunto de princípios, crenças e aspectos éticos essenciais da cultura organizacional, servindo de sustentáculo para as decisões tomadas.

Segundo Oliveira (2013, p. 43), “a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma empresa tem elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico”.

#### 4.10.2.4 Visão

É a situação futura que uma organização deseja estar no longo prazo, servindo como guia para realização de sua missão. É expressa de forma curta e concisa, geralmente ambiciosa, e deve transpassar para os *stakeholders* os valores e aspirações da alta direção.

A declaração de visão deve ser subjetiva e impulsionadora e é mais eficaz quando o CEO (Diretor Executivo, adaptado da expressão em inglês *Chief Executive Officer*) envolve várias pessoas da organização, de diversas áreas, para elaborá-la. A condição do status futuro deve ser realizável e coerente.

#### 4.10.3 Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos são pretensões que os administradores querem alcançar através da estratégia. Os objetivos podem ser gerais, se forem relacionados ao âmbito empresarial; ou específicos, se forem relacionados ao nível departamental.

Existe uma hierarquia de objetivos em cada empresa: cada objetivo é geralmente fixado levando em conta uma orientação mais ampla ou tomando por referência objetivos mais abrangentes da organização, a fim de que não ocorra dispersão de esforços ou perda da unidade organizacional da empresa.” (CHIAVENATO, 2014, p. 164)

Mesmo que haja o destrinchamento dos objetivos gerais em específicos, estes últimos devem estar coerentes com os anteriores e com a estratégia da empresa, meio pelo qual serão atingidos. Além disso, Oliveira (2013, p. 149) ressalta algumas outras características dos objetivos: “é alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”.

#### **4.10.4 Diagnóstico Organizacional**

O diagnóstico empresarial ou estratégico é uma ferramenta utilizada pela administração das empresas para fazer revisão periódica de seu ambiente interno e externo. É a fase inicial do processo de planejamento estratégico em que se analisa a real situação da empresa. As informações ambientais coletadas englobam a análise de variáveis incontornáveis e a determinação de eventos ou situações favoráveis ou desfavoráveis para a empresa. Já a análise interna consiste em destacar pontos positivos e negativos da empresa em relação a concorrência e às condições de mercado.

##### **4.10.4.1 Análise SWOT**

A principal e mais utilizada é a técnica da matriz SWOT – também chamada de matriz PFOA - sigla formada pela primeira letra das palavras potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças no idioma inglês (*strengths, weakness, opportunities and threats*), pois devida sua simplicidade pode ser utilizada em praticamente qualquer cenário. A análise SWOT é feita considerando a situação da empresa no ambiente em questão, identificando os elementos chave para a gestão empresarial: no ambiente interno, são as forças e as fraquezas; no ambiente externo, as oportunidades e ameaças.

#### 4.10.4.1.1 Análise do Ambiente Externo

É o estudo das oportunidades e ameaças para a empresa em relação ao macroambiente externo (aspectos econômicos, político-legais, tecnológicos, socioculturais, demográficos, naturais e mercadológicos) e ao microambiente externo (clientes, concorrentes e fornecedores), possibilitando construir cenários e visualizar as variáveis que afetarão o seu negócio. Após a identificação de tais variáveis o administrador poderá formular estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar as ameaças ou adaptar-se a elas.

**Figura 12 – Componentes da Análise do Ambiente Externo**

|               |  |
|---------------|--|
| Escaneamento  | • Identificar os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais  |
| Monitoramento | • Detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais                                     |
| Previsão      | • Fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas   |
| Avaliação     | • Determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração |

Fonte: Hitt et al. (2008, p. 37).

Para lidar com dados ambientais muitas vezes ambíguos e incompletos e entender melhor o ambiente geral, as empresas se envolvem em um processo denominado análise do ambiente externo. Esse processo contínuo envolve quatro atividades: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação. (HITT et al., 2008, p. 37).

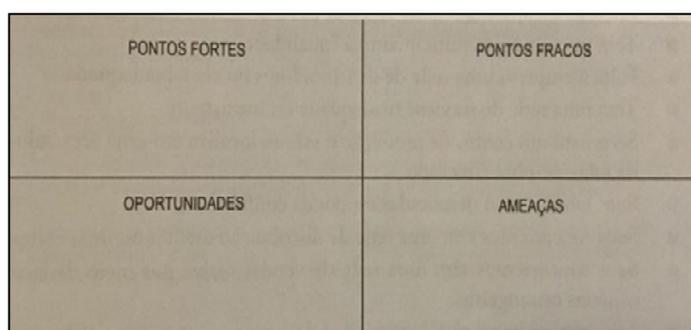
As oportunidades são condições do ambiente geral que proporcionarão competitividade estratégica caso seja explorada; já uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou evento desfavorável nesse ambiente (KOTLER, 2006).

#### 4.10.4.1.2 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno da empresa consiste em evidenciar os seus pontos fortes e pontos fracos, isto é, suas potencialidades e fraquezas. Neste caso serão destacadas as qualidades positivas e negativas da empresa, nos aspectos relativos aos recursos (administrativos, financeiros, de marketing, logística, de pessoal, dentre outros), estruturais, políticos e culturais.

#### 4.10.4.1.3 Matriz SWOT

**Figura 13 – Representação gráfica da matriz SWOT**



Fonte: Westwood (2007, p. 81).

A matriz SWOT é a representação gráfica sintética da análise ambiental da empresa, interna e externamente, com a finalidade de preparar estratégias baseadas na combinação de alguns ou mais fatores. Tal ferramenta possibilita verificar concomitantemente as dificuldades a serem enfrentadas e as oportunidades a serem exploradas. O administrador determinará as estratégias e metas de maior relevância.

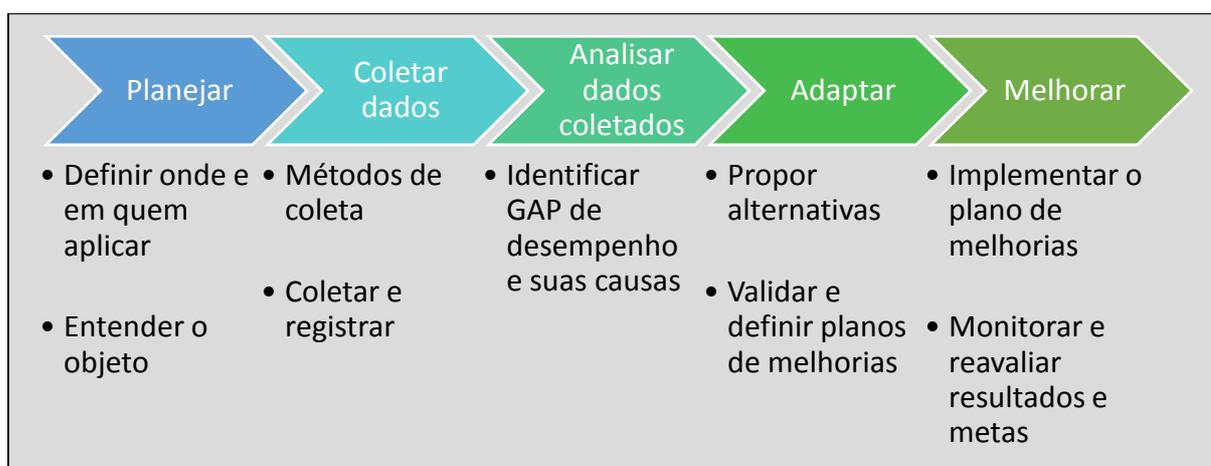
#### 4.10.4.2 *Benchmarking*

*Benchmarking* é um instrumento utilizado para auxiliar no processo de diagnóstico empresarial; através dele é possível que se faça a comparação dos

produtos e serviços com empresas líderes do mesmo ramo bem como identificar as desvantagens em relação às mesmas, considerando ambiente interno e externo.

As etapas para a realização de *benchmarking* estão ilustradas a seguir:

**Figura 14 – Representação gráfica do processo de *benchmarking***



Fonte: o autor (2013).

Processo contínuo e interativo de investigação e análise das estratégias de sucesso das empresas líderes ou de referência e excelência administrativa, procurando conhecer, adaptar, e aprimorar essas estratégias para a realidade da empresa considerada. (Oliveira, 2013, p. 330)

#### 4.10.4.3 FCS - Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são fatores de diferentes naturezas, relacionadas aos ativos tangíveis ou intangíveis fundamentais para que a organização atinja seus objetivos; contribuem mais do que outros para o sucesso da organização. A mensuração desses itens permite a avaliação de desempenho através da coleta de informações que serão utilizadas na seleção de estratégias.

Normalmente, estão relacionados a: produtos e serviços; tecnologia da informação; logística e materiais; pessoal; índices financeiros. Seguem alguns exemplos de FCS:

- Produtividade
- Responsabilidade social
- Disponibilidade de recursos
- Lucratividade
- Imagem com os *stakeholders*
- Qualificação da administração
- Linhas de produtos e serviços
- Relacionamento com os fornecedores
- Expertise em logística

As fontes de dados para identificação dos fatores críticos de sucesso podem ser:

- Pesquisa de mercado;
- Análise dos pontos fortes e fracos dos competidores;
- Projeção das mudanças no comportamento e hábitos do consumidor;
- Adoção de novas tecnologias;
- Mudanças na legislação;
- Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

#### **4.11 Formulação da Estratégia**

Chiavenato (2014, p. 130) afirma que “a estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em longo prazo”. Segundo Quinn (1992 apud Oliveira, 2013, p. 191), a estratégia pode ser definida como “padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequências de ações em um todo coeso”.

Logo, a estratégia deve ser constituída levando em conta os recursos disponíveis pela empresa, tem de ser moldada para o ambiente e para possíveis mudanças e estar em harmonia com as metas e objetivos empresariais, para que seja viável. Alinhado aos conceitos de Porter (1989) e de Oliveira (2013), foi desenvolvida uma lista, exposta a seguir, com apenas algumas dentre as principais estratégias empresariais, devido ao grande volume de tipificações.

## 4.12 Tipos de Estratégia

### 4.12.1 Estratégias Competitivas Genéricas

- Liderança no Custo Total: busca de esforços em redução de custos através do aumento da eficiência produtiva, no aumento do volume de produção e na redução dos gastos com distribuição, suporte técnico, propaganda e outros gastos diretos e indiretos. O preço é o atrativo para o cliente.
- Diferenciação: Há investimentos maiores em TI, equipamentos, pessoal, P&D, qualidade, propaganda e outros aspectos para criar produtos e serviços diferenciados para os clientes.
- Enfoque: A empresa é especializada em atender um determinado nicho ou segmento, seja por diferenciação ou por custo.

#### 4.12.1.1 Meio-Termo

O “meio-termo” pode ser uma posição estratégica genérica desastrosa adotada pelas empresas. Uma empresa que persista ficar no meio entre a diferenciação, liderança no custo e enfoque – *stuck in the middle* – encontrará muito mais concorrentes, provavelmente muito melhor posicionados no ambiente competitivo.

Porter (1989, p. 14) afirma que:

Uma empresa que está no meio-termo só terá lucros atrativos se a estrutura de sua indústria for altamente favorável, ou se a empresa tiver sorte de ter concorrentes que também estejam no meio-termo. Em geral, contudo, esta empresa será muito menos lucrativa do que as rivais que alcançam uma das estratégias genéricas.

#### 4.12.2 Estratégias de Sobrevivência

São tipos de estratégias para situações caóticas. Em suma, a empresa deve adotar estratégia que estabeleça redução de despesas e investimentos e criar uma situação para sobreviver com a finalidade de alcançar objetivos tangíveis para o futuro.

- Redução de Custos: utilizada em períodos de recessão econômica, caracterizando-se por eventos como demissões, cortes em estoques e melhoria da produtividade.
- Desinvestimento: é a solução para empresas que apostaram em produzir diferentes linhas de bens ou de serviços que deixam de ser interessantes aos consumidores após algum tempo; a empresa mantém o negócio original e descarta tais linhas.

#### 4.12.3 Estratégias de Manutenção

As estratégias de manutenção são geralmente adotadas quando uma empresa possui muitos pontos fortes e espera enfrentar problemas futuros, ou seja, opta por se proteger de ameaças iminentes.

- Nicho: determinado segmento de mercado é amplamente capturado pela empresa, que se concentra em manter vantagem competitiva nesse nicho, dedicando-se a um produto ou um mercado.

- Estabilidade: é a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa em caso de perdas previstas para o futuro, a fim de reestabelecer novamente o poder de desenvolver produtos, serviços e tecnologias e sua capacidade de produção.

#### 4.12.4 Estratégias de Crescimento e Desenvolvimento

O crescimento e o desenvolvimento da empresa através do aumento de vendas ou *marketshare* possibilita o aumento do seu valor. A diversidade estratégica constante nessa lista diz respeito a segmentação, a inter-relação entre segmentos de mercado e também ao desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. A seguir algumas delas a título de exemplificação:

- Crescimento Interno: crescimento pelo aumento das vendas e da capacidade produtiva ou a criação de novos negócios.
- Integração Vertical: crescimento pela aquisição de outras empresas da cadeia de suprimentos, a montante ou a jusante, a fim de obter maior controle e maiores lucros através da eficiência ou da força de vendas.
- Integração Horizontal: crescimento através de aquisição de empresas em uma mesma linha de negócio, a fim de aumento de porte, vendas, *marketshare* e conseqüente lucro.
- Diversificação: crescimento pela aquisição de outras empresas em diferentes linhas de negócio, a fim de obter o compartilhamento de informações, tecnologias, canais de distribuição ou expertise para maior eficiência em produção e/ou aumento de vendas.

Para optar por um ou outro tipo de estratégia, uma empresa deve seguir os passos do planejamento estratégico. Primeiramente fazer análise SWOT e estabelecer a visão e missão organizacionais e os objetivos gerais. Somente depois dessas etapas poderá formular estratégias de acordo com os pré-requisitos estabelecidos.

Mesmo que uma única estratégia seja definida como guia para uma organização, algumas estratégias alternativas podem ser definidas para o futuro, pois com o processo de controle e avaliação estratégicos pode-se medir se os objetivos gerais da organização foram atingidos; caso contrário, pois, uma nova opção de estratégia deve ser formulada.

Hitt et al. (2008, p. 98) comentam que:

Quando opta por uma estratégia, a empresa decide tomar um rumo em vez de outros, cuja escolha é influenciada por oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa e pela natureza e qualidade de seus recursos internos, capacitações e competências essenciais.

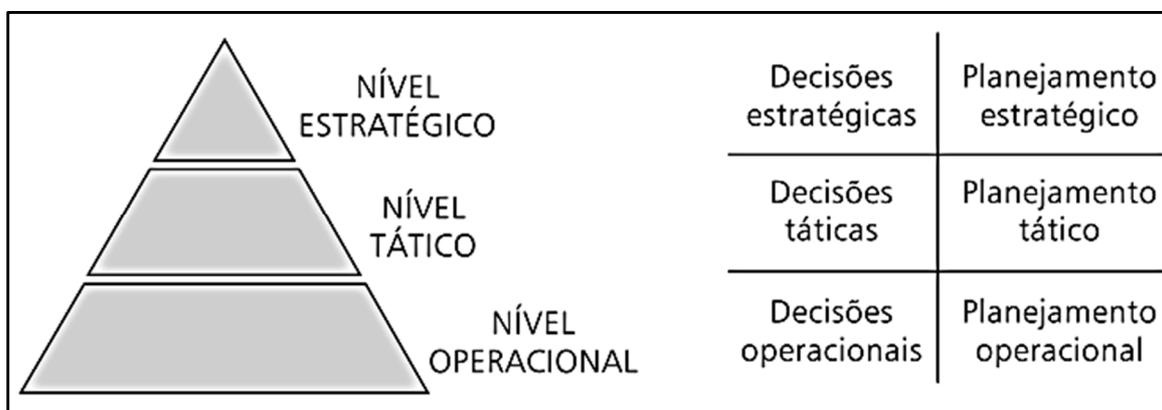
#### **4.13 Implementação da Estratégia**

A implementação de uma estratégia pode ser desenvolvida para a criação de novos produtos ou serviços bem como pela alteração de clientes ou tecnologia. Também se implementa uma estratégia pela reavaliação da empresa de que necessite alterações internas, como estrutura organizacional, em sistemas ou equipamentos. Oliveira (2013) afirma que a estratégia deve ser clara e consistente com o ambiente da empresa; logo, a implementação de estratégia baseada na definição de problemáticas equivocadas fatalmente não levará aos resultados desejados.

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada. (OLIVEIRA, 2013)

O planejamento estratégico deverá ser decomposto em níveis táticos e operacionais, que devem estar interligadas para a consolidação de uma gestão integrada nas empresas:

**Figura 15 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.**



Fonte: Oliveira (2013).

Nas microempresas, os níveis estratégicos e táticos geralmente se agregam, pois muitas vezes o dono do negócio é o próprio gerente, que também pode estar executando tarefas no nível operacional conjuntamente com seus subordinados. Para que planejamentos táticos e operacionais sejam implementados, deverão descrever resultados mais específicos a serem alcançados, em prazo mais curto em relação ao nível estratégico, voltado para atuação das áreas funcionais e empregados da empresa. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes do planejamento tático (OLIVEIRA, 2013) e deverão contemplar com detalhes:

- Recursos necessários;
- Procedimentos adotados;
- Resultados esperados;
- Prazos estabelecidos; e
- responsáveis pela execução e implantação.

#### 4.13.1 5W2H

Para implementar o planejamento no nível operacional, a ferramenta 5W2H torna-se imprescindível. Conhecida também como plano de ação, sua

utilização é flexível e tão ampla que não há consenso sobre a origem do seu desenvolvimento. Segundo material divulgado pelo SEBRAE (2017, p. 1), elaborado por Marcelo Nakagawa, a 5W2H “é útil porque oferece diversos usos, desde as versões mais simples e objetivas até o desenvolvimento de um plano de negócio tático e operacional”.

A sigla é formada pela primeira letra das palavras da língua inglesa a serem respondidas na matriz 5W2H: *what*, *why*, *who*, *where*, *when*, *how* e *how much*. Ao responder tais itens, se estará estabelecendo, respectivamente: as atividades a serem executadas ou problema a ser resolvido; a justificativa de cada ação do plano; quem será o responsável pela execução do que foi planejado; onde serão executadas tais tarefas; o cronograma ou o prazo em que ocorrerão as ações; quais os meios ou procedimentos para atingir a execução; e quanto haverá de desembolso para executar cada ação.

**Figura 16 - Representação gráfica de matriz 5W2H**

| 5W                      |                                   |             |        |                   | 2H                    |                    |
|-------------------------|-----------------------------------|-------------|--------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| What                    | Why?                              | Who?        | Where? | When?             | How?                  | How much?          |
| O que?                  | Por que?                          | Quem        | Onde?  | Quando?           | Como?                 | Quanto?            |
| Ação, problema, desafio | Justificativa, explicação, motivo | Responsável | Local  | Prazo, cronograma | Procedimentos, etapas | Custo, desembolsos |
|                         |                                   |             |        |                   |                       |                    |
|                         |                                   |             |        |                   |                       |                    |
|                         |                                   |             |        |                   |                       |                    |

Fonte: o autor.

## 5. ANÁLISE DE DADOS E PROPOSTA DE SOLUÇÃO

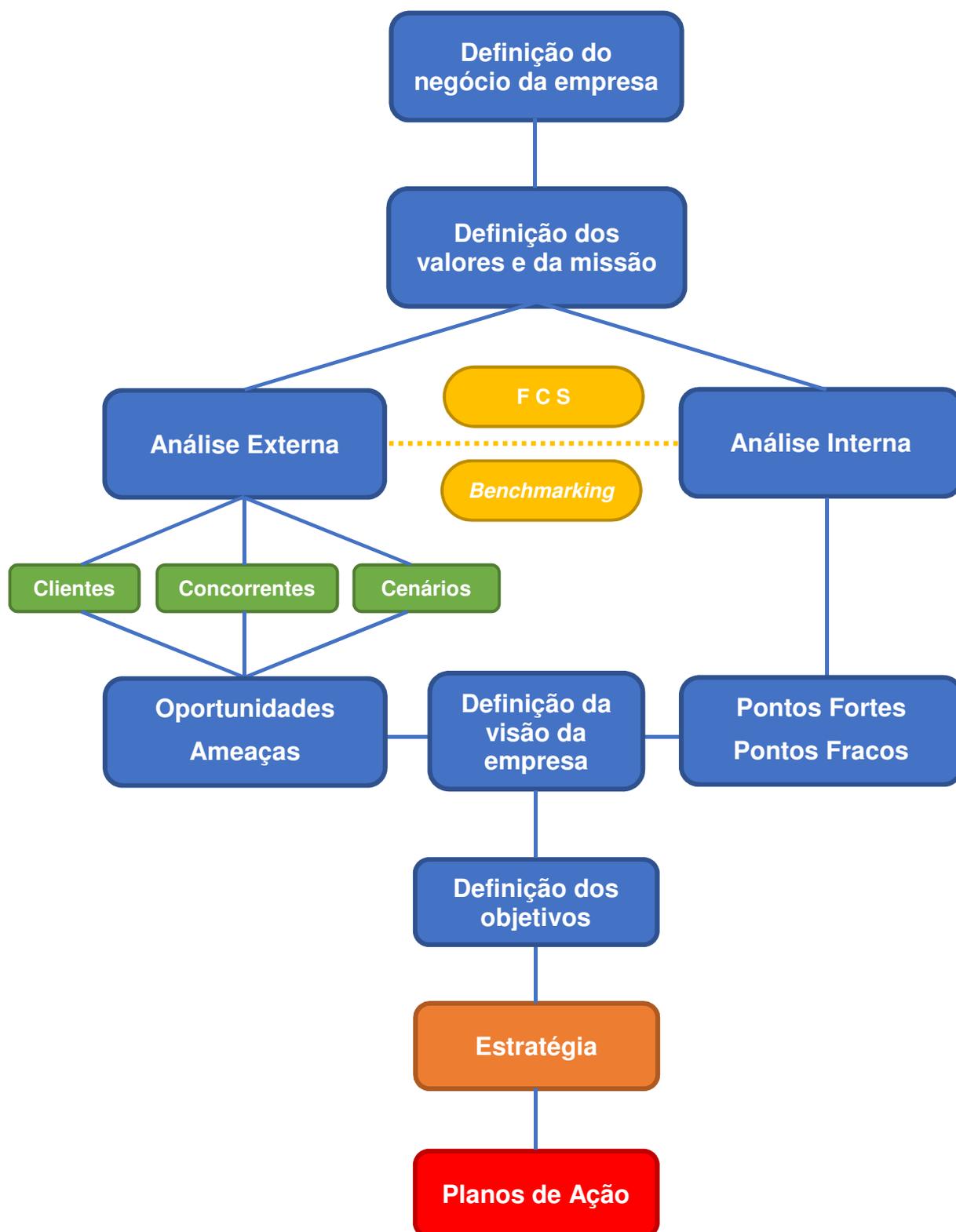
Neste capítulo foi realizada a análise de todos os dados coletados durante esta pesquisa, que contemplou entrevista com o proprietário da empresa, coleta de informação dos clientes através uma pesquisa de marketing, a análise ambiental e uma proposta de solução para a problemática definida, através da de planos de ação. A entrevista foi transcrita e consta como apêndice do presente trabalho, e dela pode-se extrair informações para definir o negócio e a missão da empresa, identificar os valores e estabelecer sua visão para o futuro. A entrevista também foi importante para determinar os fatores críticos de sucesso para a Pão Quente.

Kotler (2006, p. 98) diz que a pesquisa de marketing é a elaboração, coleta, análise e edição de relatórios sistemáticos de dados e de descobertas relevantes sobre situações específicas de marketing. Nas pequenas empresas pode ser conduzida por todos os funcionários, mesmo não existindo uma área de marketing. Para Malhotra (2012), o papel da pesquisa de marketing é formalizar a identificação e satisfação das necessidades dos clientes. A pesquisa de satisfação de clientes realizada neste trabalho contou com 22 respostas de clientes frequentes da Pão Quente, transmitidas através de formulário eletrônico. O resultado desta pesquisa de marketing, está apensado neste trabalho, e as principais constatações foram relatadas neste capítulo. Apesar de não poder ser aproveitada estatisticamente, por não ter sido selecionada uma amostra ideal, os dados obtidos possibilitaram formular suposições no aspecto qualitativo.

A análise ambiental foi embasada no recolhimento dos dados e na observação participante dentro da empresa e pode fornecer elementos para a construção da matriz SWOT; o *benchmarking* e a determinação dos FCS auxiliaram nesta atividade. Após avaliar a situação da empresa nos ambientes interno e externo, uma proposta visão da empresa foi constituída e objetivos estratégicos foram estipulados. A partir de então, uma proposta de formulação e implementação da estratégia foi criada, por meio da utilização da ferramenta 5W2H.

O modelo de planejamento estratégico utilizado, foi desenvolvido mesclando as concepções de Andrews e Selznick (Escola do Design) e de Pagnoncelli e Vasconcelos Filho, abordadas neste trabalho, e pode ser ilustrado na figura a seguir:

**Figura 17 – Modelo de planejamento e implementação de estratégia da pesquisa.**



Fonte: o autor, baseado nas concepções de Andrews e Selznick (Escola do Design) e no modelo de Pagnoncelli e Vasconcelos Filho.

## 5.1 Definição de Negócio da Empresa

O negócio da empresa foi definido através da pergunta “o que a Pão Quente faz?” na entrevista com o proprietário. Ele respondeu que faz produtos variados e de qualidade e também atende o cliente da melhor maneira possível, para que voltem. A conclusão foi a seguinte:

“Proporcionar bem-estar através do serviço de alimentação.”

## 5.2 Definição de Valores e da Missão da Empresa

Através da entrevista com o proprietário da Pão Quente, em muitos momentos, foi possível apontar os valores da empresa, mesmo havendo um questionamento somente para este item. O proprietário também citou diretamente valores próprios e que julga relevante para o ambiente da empresa. Os valores identificados foram:

- Ética
- Honestidade
- Cortesia
- Comprometimento
- Satisfação do cliente
- Busca pela excelência

A missão da empresa pode ser definida pela consolidação da resposta à pergunta “Que imagem a Pão Quente pretende ter junto às pessoas?”. A missão está alinhada aos valores da empresa e foi definida na seguinte expressão:

“Proporcionar momentos de felicidade no dia-a-dia dos clientes através do fornecimento de alimentos de qualidade, em um ambiente alegre e agradável.”

### **5.3 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores críticos de sucesso identificados para que a estratégia seja implementada com êxito, considerados essenciais foram:

- Qualificação da gestão e capacitação dos funcionários
- Aumento da lucratividade com a venda de produtos próprios
- Difusão da imagem de qualidade e satisfação junto à comunidade
- Criação de novos produtos e serviços através da inovação
- Elaborar processo para a revisão periódica da estratégia

### **5.4 Análise Ambiental**

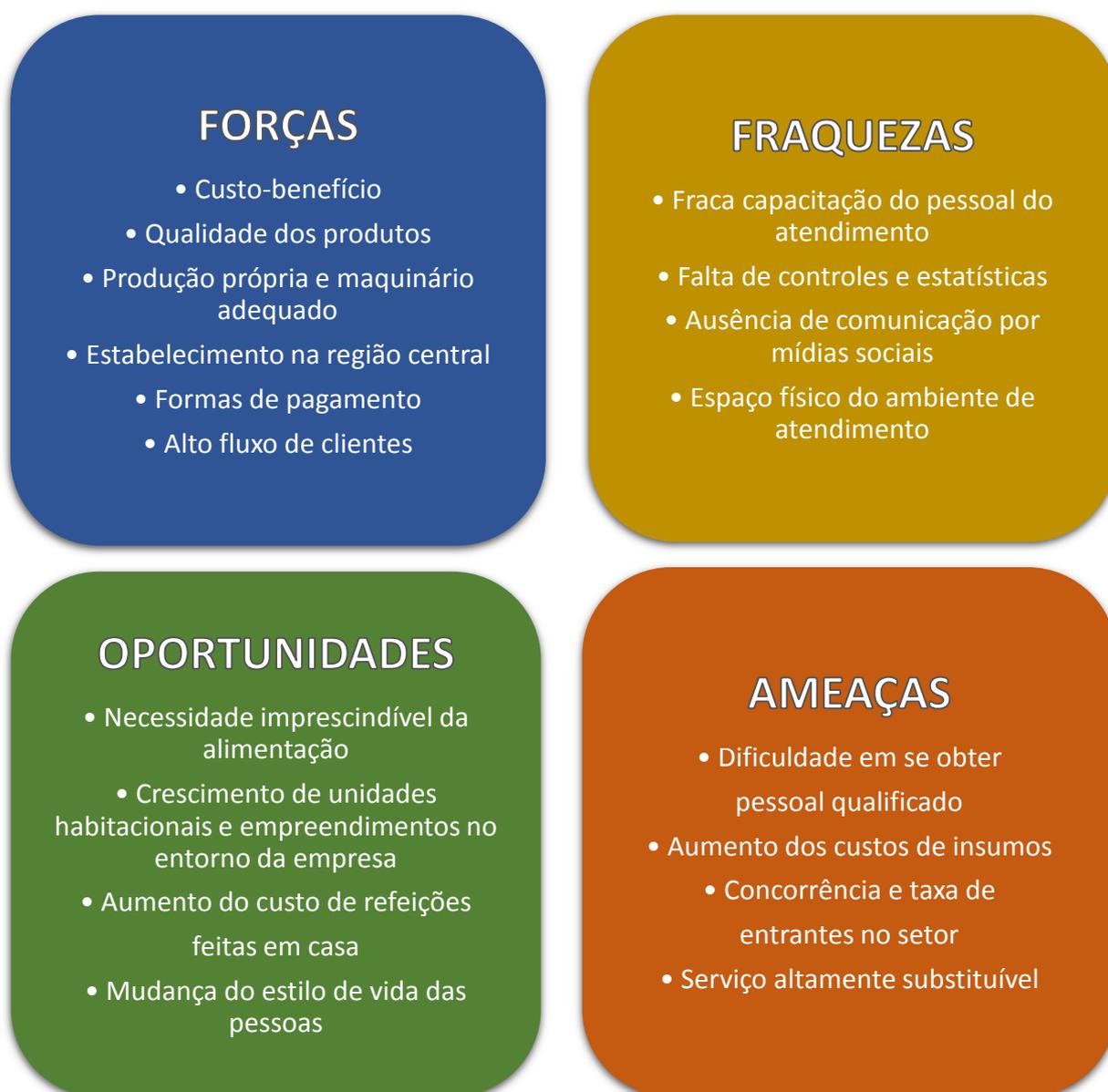
Informações do ambiente externo foram coletadas através da pesquisa de satisfação de clientes, parte deste trabalho, através da análise da concorrência e da análise de cenários, onde as variáveis político-legais, econômicas, tecnológicas, sociais e setoriais se destacam. A administração estratégica procura identificar tais elementos e criar condições para que a empresa obtenha eficiência em um ambiente de adversidades, valendo-se ao máximo das vantagens observadas. Portanto, durante entrevista com o proprietário, foi questionado o que considerava como dificuldades e o que enxergava como vantagens para a empresa.

O ambiente interno da empresa foi verificado através de observações diárias, pela manhã ou à tarde, acerca do fluxo dos processos, dos atendimentos, da estrutura, da performance dos funcionários. Através da entrevista com o proprietário, alguns pontos fortes e fracos foram explicitamente reconhecidos. A pesquisa de satisfação com os clientes permitiu verificar alinhamento das informações com as de outras formas de obtenção de dados do presente trabalho.

### 5.4.1 Matriz SWOT

A análise do ambiente externo e interno foi feita através da matriz SWOT. A ferramenta deve ajudar a empresa a decidir qual rumo tomar diante das informações postas na matriz. Neste estudo, sua aplicação gerou o seguinte resultado:

**Figura 18 – Matriz SWOT da empresa Pão Quente**



Fonte: o autor.

## 5.5 Definição dos Objetivos Estratégicos

Mediante a exposição da situação da empresa, é possível entender o ambiente está inserida. Considerando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, além da identificação do que os clientes valorizam e anseiam, foram definidos os objetivos estratégicos:

- 1) Divulgar a marca Pão Quente através das mídias;
- 2) Melhorar a capacitação profissional dos colaboradores;
- 3) Desenvolver o projeto de expansão das instalações;
- 4) Aumentar a variabilidade e inovação de produtos e serviços;
- 5) Construir o processo de implementação e reavaliação estratégica.

Os objetivos acima descritos ainda foram divididos em objetivos específicos, sendo apresentado maior detalhamento no item que trata da implementação da estratégia, na formulação dos planos de ação.

## 5.6 Definição da Proposta de Visão da Empresa

“Manter a solidez da empresa, com o crescimento através do aumento de vendas e a atração de novos clientes, duplicando sua capacidade de atendimento até 2023.”

A proposta de visão da empresa foi definida por informações obtidas na entrevista com o proprietário, que revelou já ter recebido proposta para a aquisição de outro empreendimento do ramo. Apesar de não demonstrar interesse em ampliar a rede, dono do negócio espera aumentar o faturamento aumentando as vendas e a capacidade de atendimento no próprio ponto de venda. Porém, indicou que o grande desafio é encontrar uma pessoa “correta e bacana” em que se possa confiar para coordenar um projeto de abertura de uma filial, que, contudo, não pode ser descartada.

## 5.7 Escolha da Estratégia

A estratégia escolhida para a empresa foi a de crescimento interno, que pode acontecer pelo aumento das vendas e da capacidade produtiva ou a criação de novos negócios, conforme já apontado neste trabalho. Tal escolha mostra-se aderente tanto aos desejos do proprietário quanto ao dos clientes, que conforme resultado da aplicação do questionário, veem alto potencial para crescimento da empresa e acreditam que ele permanecerá ativa por longo prazo.

## 5.8 Planos de Ação

Cada objetivo estratégico determinado gerou uma matriz 5W2H em que cada ação (o quê?) é representada por um objetivo específico.

### Objetivo 1 - Divulgar a marca Pão Quente através das mídias;

Objetivos específicos:

- Criar um perfil da Pão Quente no Instagram e postar imagens
- Divulgar os produtos e serviços da Pão Quente através de rádio
- Criar uma página no Facebook e manter atualizada
- Utilizar as redes sociais para realizar promoções

### Objetivo 2 - Melhorar a capacitação profissional dos colaboradores;

Objetivos específicos:

- Identificar os erros mais frequentes na realização de pedidos
- Oferecer a realização de curso de atendimento às atendentes
- Capacitação continuada no setor de produção
- Criar um processo de padronização de atendimento
- Incentivar o autodesenvolvimento

### Objetivo 3 - Aumentar a variabilidade e inovação de produtos e serviços:

Objetivos específicos:

- Estudar as tendências no mercado gastronômico
- Identificar quais são os produtos mais consumidos na Pão Quente e por quais motivos
- Criar ou adaptar receitas e lançar novidades
- Ampliar o serviço de alimentação através da experiência

### Objetivo 4 - Desenvolver o projeto de expansão das instalações:

Objetivos específicos:

- Contratar consultoria para auxiliar no desenvolvimento da empresa
- Efetuar estudo de viabilidade da expansão
- Determinar qual o retorno esperado pelo investimento
- Determinar de que forma se dará a expansão
- Escolher os colaboradores e gerentes
- Executar a operação de expansão

### Objetivo 5 - Construir o processo de implementação e reavaliação estratégica.

Objetivos específicos:

- Criar roteiros de procedimentos na empresa
- Criar registros e estatísticas para possibilitar mensuração de indicadores
- Disseminar a cultura de gestão estratégica entre os colaboradores
- Participar de cursos de gestão e liderança
- Criar um processo contínuo de pesquisa de satisfação dos clientes
- Efetuar periodicamente a reavaliação da estratégia da empresa

Quadro 1 - Divulgar a marca Pão Quente através das mídias

| Objetivo 1 - Divulgar a marca Pão Quente através das mídias    |   |  |  |  |  |                    |
|--|---|--|--|--|--|--------------------|
| 5W   |   |  |  | 2H   |  |                    |
| What?  | Why?  | Who?   | Where?   | When?  | How?   | How much?          |
| O que?   | Por que?  | Quem?  | Onde?  | Quando?  | Como?  | Quanto?            |
| Ação, problema, desafio  | Justificativa, explicação, motivo   | Responsável                                    | Local  | Prazo, cronograma  | Procedimentos, etapas  | Custo, desembolsos |
| Criar um perfil da Pão Quente no Instagram e postar imagens    | Alcance e diponibilidade da divulgação, as pessoas curtem fotos gourmet                                     | Atendente que possui intimidade com tecnologia | Acesso via smartphone, na empresa  | Início imediato, término indefinido                              | Criação do perfil, postagem diária de imagens estilo gourmet   | Zero.              |
| Divulgar os produtos e serviços da Pão Quente através de rádio | Muitos clientes do interior ainda não estão adaptados às redes sociais                                      | Ilair (Gerente Adjunta)                        | Lajeado/RS   | Até agosto de 2018, término ao final do contrato com as rádios   | Divulgar os produtos, o serviço de entrega e encomendas e ressaltar a localização  | R\$2.000,00        |
| Criar uma página no Facebook e manter atualizada               | Alcance e diponibilidade da divulgação, pessoas avaliam e comentam postagens; ressonância                   | Moisés (Proprietário)                          | Acesso via computador, na empresa ou no escritório pessoal               | Início imediato, término indefinido                              | Criação do perfil no Facebook, com endereço e localização atualizados; postagens semanais, ressaltando imagem e aspectos institucionais; reprodução eventual de postagens do Instagram | Zero.              |
| Utilizar as redes sociais para realizar promoções              | A difusão da informação é instantânea e atinge amplamente o público; aumento de vendas; divulgação da marca | Moisés (Proprietário)                          | Acesso via computador ou smartphone, na empresa ou no escritório pessoal | A partir de julho de 2018, eventualmente para atrair a clientela | Utilização das redes sociais como Facebook e Instagram para fazer campanhas promocionais do tipo "marque um amigo" ou "curta a página".  | Zero.              |

Fonte: o autor.

**Quadro 2 - Melhorar a capacitação profissional dos colaboradores**

| Objetivo 2 - Melhorar a capacitação profissional dos colaboradores  |  |   |                                    |  |  |   |
|---|--|---|------------------------------------|--|--|---|
| 5W  |  |   |                                    | 2H   |  |   |
| What?   | Why?   | Who?  | Where?                             | When?  | How?   | How much?                                 |
| O que?  | Por que?   | Quem?   | Onde?                              | Quando?  | Como?  | Quanto?                                   |
| Ação, problema, desafio   | Justificativa, explicação, motivo  | Responsável   | Local                              | Prazo, cronograma  | Procedimentos, etapas  | Custo, desembolsos                        |
| Identificar quais os erros mais frequentes na realização de pedidos | Através do mapeamento é possível criar uma espécie de catálogo de soluções para que o erro não se repita; entendendo a natureza e o setor onde ocorre, possibilita verificar se há vícios operacionais | Todos os colaboradores  | Ambiente da empresa                | Início imediato, término indefinido  | Quando descoberto o erro, este deve ser relatado imediatamente ao superior e catalogado para disseminação da forma de resolução. | Zero.                                     |
| Oferecer a realização de curso de atendimento às atendentes         | A excelência do atendimento só é possível através de uma performance pessoal superior; treinamentos mobilizam e qualificam a equipe  | Moisés (Proprietário)   | Ambiente da empresa                | Até setembro de 2018, com intercalação dos atendentes a cada 15 dias       | Através do site do SEBRAE, pelo cadastro online, fornecendo acesso o portal para a realização do curso teórico gratuito          | Custo da hora do empregado + R\$ 2.000,00 |
| Capacitação continuada no setor de produção                         | A potencialização dos recursos humanos no setor produtivo permite o organização dos processos e melhor gestão do ambiente e insumos  | Moisés (Proprietário)   | Lajeado/RS                         | Até dezembro de 2018, para padeiro e confeitaria, renovando a cada 6 meses | Através de cursos online e externos teórico-práticos do SEBRAE ou Escola Profissional, no setor de panificação e confeitaria     | Custo da hora do empregado + R\$ 7.000,00 |
| Criar um processo de padronização de atendimento                    | Criar um padrão de atendimento é útil: diminui as chances de erro, aumenta rapidez e diminui as distorções nas percepções dos clientes   | Ilair (Gerente Adjunta), com contribuição das atendentes mais experientes | Ambiente de atendimento da empresa | Até agosto de 2018, fazendo revisões periódicas conforme necessidade       | Criar em colaboração um script de atendimento que aumente a eficiência operacional, diminua filas e agrade o cliente             | Zero.                                     |
| Incentivar o autodesenvolvimento                                    | O desenvolvimento dos colaboradores de forma espontânea contribui para melhorar o resultado da empresa e caracteriza interesse em participar da estratégia   | Moisés (Proprietário) e Ilair (Gerente Adjunta)                           | Ambiente da empresa                | Início em dezembro 2018, em períodos semestrais, com término indefinido    | Valorizar os colaboradores que mais se destacarem em iniciativas de auto desenvolvimento e indicação de propostas de melhoria    | R\$ 2.500,00                              |

Fonte: o autor.

**Quadro 3 - Aumentar a variabilidade e inovação de produtos e serviços**

| Objetivo 3 - Aumentar a variabilidade e a inovação de produtos e serviços           |  |   |  |  |   |   |
|---|--|---|--|--|---|---|
| 5W  |  |   | 2H   |  |   |   |
| What?   | Why?   | Who?  | Where?   | When?  | How?  | How much?                               |
| O que?  | Por que?   | Quem?                                       | Onde?  | Quando?  | Como?   | Quanto?                                 |
| Ação, problema, desafio   | Justificativa, explicação, motivo  | Responsável                                 | Local  | Prazo, cronograma  | Procedimentos, etapas   | Custo, desembolsos                      |
| Estudar as tendências no mercado gastronômico                                       | A correta interpretação dos comportamentos, os sistemas de valores e modos de vida permitem compreender o consumidor. Hoje a experiência gastronômica deve abranger os cinco sentidos.                           | Moisés (Proprietário), padeiro e confeitira | Lajeado/RS e região                            | Início imediato, término indefinido                              | Estudar o impacto do aspecto visual da apresentação dos alimentos (embalagens, vitrines, recipientes); Estudar o crescimento do autosserviço em alimentação | Custo da hora dos empregados envolvidos |
| Identificar quais são os produtos mais consumidos na Pão Quente e por quais motivos | Saber quais são os mais pedidos pode dar uma ideia do cliente procura em produtos, como sabor, quantidade, finalidade, estética; através de tal medida é possível criar variações do mesmo item ou mesmo inovar. | Moisés (Proprietário)                       | Ambiente da empresa                            | Início imediato, efetuado diariamente por controles internos     | Criar mecanismo de mensuração (através de computação) de indicadores de consumo dos clientes; fazer entrevistas informais com clientes para averiguação     | Zero.                                   |
| Criar ou adaptar receitas e lançar novidades  | As pessoa adoram gastronomia e o setor de alimentação continua a crescer no Brasil; cresce o índice de pessoas com restrição alimentar   | Confeitira e padeiro                        | Ambiente de produção e ambiente de atendimento | Início em julho de 2018, periodicamente a cada 30 dias           | Participar de cursos especializados; Adaptar receitas para pessoas com doenças específicas; lançar novos produtos e testá-los junto ao público;             | R\$ 2.000,00                            |
| Ampliar o serviço de alimentação através da experiência                             | Através do esforço conjunto de agregar serviços ou produtos à alimentação possibilita à empresa rever seus preços e aumentar o faturamento   | Confeitira, padeiro e atendentes            | Ambiente de produção e ambiente de atendimento | Início em julho de 2018, eventualmente através de experimentação | Propor a agregação de serviços ou produtos adicionais, como performance ao servir, show de cores e sabores, mesmo em menor grau, para <u>todos</u>          | Zero.                                   |

Fonte: o autor.

Quadro 4 - Desenvolver o projeto de expansão das instalações

| Objetivo 4 - Desenvolver o projeto de expansão das instalações    |   |  |                     |   |   |   |
|---|---|--|---------------------|---|---|---|
| 5W  |   |  |                     | 2H  |   |   |
| What?   | Why?  | Who?   | Where?              | When?   | How?  | How much?                               |
| O que?  | Por que?  | Quem?  | Onde?               | Quando?   | Como?   | Quanto?                                 |
| Ação, problema, desafio   | Justificativa, explicação, motivo   | Responsável  | Local               | Prazo, cronograma                                       | Procedimentos, etapas   | Custo, desembolsos                      |
| Contratar consultoria para auxiliar no desenvolvimento da empresa | Ter auxílio de uma consultoria permite ao administrador focar em resultados e direcionar os recursos da empresa para os objetivos; um olhar de fora e experiente também é necessário para resolver problemas internos.                  | Moisés (Proprietário)  | Lajeado/RS          | Início em 2019, término em 2020                         | Buscar uma alternativa de consultoria na região; contratar e montar conjuntamente um cronograma para atuação.   | R\$ 10.000,00                           |
| Efetuar estudo de viabilidade da expansão                         | Com um estudo de viabilidade se consegue visualizar através de projeções e números, o real potencial de retorno do investimento;  | Consultoria, conjuntamente com Moisés (Proprietário)                           | Lajeado/RS          | Início em 2019, término no fim do estudo de viabilidade | Realizar análise de mercado, financeira e operacional.  | Zero. (Incluso no valor da consultoria) |
| Determinar qual o retorno esperado pelo investimento              | A projeção de receitas, custos e investimentos devem estar retradas corretamente e estudadas através de indicadores econômico-financeiros; para que a empresa tenha benefícios reais com o projeto, os indicadores devem ser positivos. | Consultoria, conjuntamente com Moisés (Proprietário) e Ilair (Gerente Adjunta) | Ambiente da empresa | Início em 2019  | Fornecimento de informação dos administradores da empresa; utilizar indicadores para determinar a viabilidade econômica como cálculo de VPL, TIR e Payback. | Zero. (Incluso no valor da consultoria) |
| Determinar de que forma se dará a expansão                        | Para que o projeto desenvolva o projeto por completo, é necessário saber como fazer a expansão: por abertura de nova filial; por aquisição de outra empresa; por ampliação física ou por mudança do ponto de venda.                     | Moisés (Proprietário)  | Ambiente da empresa | Até julho de 2019                                       | Confrontar o padrão de comportamento do negócio com o mercado para determinar a melhor alternativa; Calcular o custo da expansão.                           | Zero. (Incluso no valor da consultoria) |
| Selecionar os colaboradores e gerentes                            | Contratar pessoas adequadas e qualificadas significa somar; escolher pessoas pelo custo da mão de obra pode acarretar prejuízo. Para atuar no setor de serviços, os profissionais devem apresentar características distintas            | Moisés (Proprietário) e Ilair (Gerente Adjunta)                                | Lajeado/RS e região | Até fevereiro de 2020                                   | Relacionar as competências e habilidades dos profissionais, partindo da premissa de busca de excelência; realizar entrevistas; firmar acordo de desempenho. | R\$ 10.000,00                           |
| Executar a operação de expansão                                   | Aumento da procura pela Pão Quente; limitação do espaço físico diante do fluxo de pessoas e de processos; bom nível de reservas da empresa.   | Moisés (Proprietário)  | Lajeado/RS e região | Até julho de 2020                                       | Dividir a etapa em fases menores através de um plano de ação para a execução; monitorar as ações.   | R\$ 100.000,00                          |

Fonte: o autor.

## Quadro 5 - Construir o processo de implementação e reavaliação estratégica

| Objetivo 5 - Construir o processo de implementação e reavaliação estratégica |  |  |  |   |   |   |
|--|--|--|--|---|---|---|
| 5W   |  |  |  | 2H  |   |   |
| What   | Why?   | Who?   | Where?                                       | When?   | How?  | How much?                               |
| O que?   | Por que?   | Quem   | Onde?  | Quando?   | Como?   | Quanto?                                 |
| Ação, problema, desafio  | Justificativa, explicação, motivo  | Responsável  | Local  | Prazo, cronograma   | Procedimentos, etapas   | Custo, desembolsos                      |
| Criar roteiros de procedimentos na empresa                                   | Com o crescimento da empresa é necessário padronizar procedimentos, de forma que todos saibam o que fazer e como fazer; racionaliza o trabalho; possibilita à equipe ter uma visão de conjunto; determina a responsabilidade de cada membro. | Todos os colaboradores, com revisão final da criação pelos gestores. | Ambiente da empresa                          | Início em outubro de 2018                                 | Listagem das rotinas básicas do atendimento; listagem das rotinas básicas da produção; listar valores da empresa, políticas e normas; divulgação dos documentos a todos os colaboradores; revisão contínua. | Custo da hora dos empregados envolvidos |
| Criar registros e estatísticas para possibilitar mensuração de indicadores   | Permite entender a participação no faturamento de cada produto; fazer compras mais assertivas de insumos; ter a visão de estoque; acompanhar ações de venda; fazer a gestão da qualidade; auxiliar no planejamento                           | Moisés (Proprietário)  | Ambiente da empresa ou escritório particular | Início em outubro de 2018                                 | Automatização de somas, leitura de consumo e pagamentos. Criar formas de registros de entrada e saída na produção; implantar um sistema de comando eletrônico; treinamento para uso dos sistemas.           | R\$2.000,00                             |
| Disseminar a cultura de gestão estratégica entre os colaboradores            | A gestão estratégica irá determinar o rumo e o desempenho de uma empresa em longo prazo; logo, é necessário que todos os colaboradores estejam alinhados e saibam qual objetivos da empresa e como agir para contribuir para alcançá-los.    | Moisés (Proprietário) e Ilair (Gerente Adjunta)                      | Ambiente da empresa                          | Início imediato, término indefinido                       | Traduzir os conceitos de gestão estratégica para os níveis táticos e operacionais; garantir o envolvimento da equipe para o atingimento dos objetivos definidos pela estratégia.                            | Zero.                                   |
| Participar de cursos de gestão e liderança                                   | Falta de capacitação em gestão empresarial é uma das principais causas de mortalidade das empresas; possibilita aprimorar o processo de planejamento; permite aprender a engajar a equipe e melhorar a comunicação.                          | Moisés (Proprietário) e Ilair (Gerente Adjunta)                      | Lajeado/RS                                   | Iniciar em 2018, efetuando a cada seis meses              | Buscar cursos e treinamentos que permita alavancar os negócios; aprimorar a gestão através dos conhecimentos adquiridos   | R\$5.000,00 anuais                      |
| Criar um processo contínuo de pesquisa de satisfação dos clientes            | Descobrir a relação entre o nível de satisfação dos clientes e os resultados estratégicos e financeiros da empresa.  | Moisés (Proprietário), em conjunto empresa especializada             | Lajeado/RS                                   | Início em outubro de 2018                                 | Contratar empresa ou profissional especializados; formular o questionário; escolher o método de aplicação; acompanhar resultados.   | R\$ 1.000,00                            |
| Efetuar periodicamente a reavaliação da estratégia da empresa                | Permite reavaliar o processo de administração estratégica, com a finalidade de melhorá-lo.   | Moisés (Proprietário)  | Ambiente da empresa                          | Início em 2019, após a implementação da primeira proposta | acompanhar o status dos planos de ação; acompanhar indicadores de resultado; realizar ajustes e adaptações.   | Zero.                                   |

Fonte: o autor.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Objetivo do presente trabalho foi propor a implementação do planejamento estratégico através de planos de ação que mantivessem os objetivos estratégicos direcionados para a expansão da empresa. Para que isso fosse possível foi efetuada a revisão da literatura e realizado o trabalho de campo, coletando dados através de questionários, entrevistas e observações. Um desenho com as etapas do planejamento estratégico também foi desenhado pelo autor, para melhor aplicação da teoria. As ferramentas utilizadas para sugerir uma solução do problema foram fundamentais para transmitir a ideia de gestão estratégica a todos os colaboradores.

O estudo também pode transformar os dados coletados na identidade organizacional, definindo o negócio, os valores e a missão da empresa. A análise organizacional possibilitou a visualização de fatores internos e externos que atrapalham ou favorecem o crescimento da empresa. A pesquisa com clientes demonstrou o nível de satisfação com diversos itens do mix de marketing, sugerindo em quais aspectos deve haver ações e mudanças para executar melhorias na empresa.

Para o autor, o trabalho permitiu colocar em prática os conhecimentos obtidos durante o curso de Administração e deixou claro a importância de se traçar estratégias e definir objetivos para que os resultados empresariais sejam alcançados. As limitações da pesquisa foram poucas: a área de produção da empresa pode ser pouco estudada, devido ao foco do planejamento em atendimento e marketing; e a pesquisa de satisfação não conseguiu obter uma amostragem ideal, devido a limitação temporal e a falta de disposição de muitos clientes em responde-la.

Esta pesquisa-ação teve com parte final de seu delineamento a interferência no objeto de estudo – a Pão Quente. Ao propor os planos de ação, o autor espera que seu diagrama norteie de fato as ações para desenvolvimento e suscite na mente dos gestores a preocupação com a gestão estratégica, requisito essencial para a manutenção e crescimento da empresa.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/lcp/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp123.htm)> Acesso em 29 mai 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FITZSIMMONS; James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso: Fundamentação científica, subsídios para a coleta e análise de dados, como redigir o relatório.** São Paulo: Atlas, 2009.

HEERDT, Mauri Luiz; LEONEL, Vilson. **Metodologia científica e da pesquisa: livro didático.** 5. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2007. Disponível em: <[www.fatecead.com.br/mpc/aula01\\_ebook\\_unisulvirtual.pdf](http://www.fatecead.com.br/mpc/aula01_ebook_unisulvirtual.pdf)>

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a bíblia do marketing.** 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 31. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

PINE, Joseph B.; GILMORE, H. James. **Welcome to the Experience Economy**. July–August Harvard Business Review, 1998. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>> Acesso em 27 mai. 2018.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **5W2H**: tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-productividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 22 mai. 2018.

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em 09 abr. 2018.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA PÃO QUENTE**

Pergunta 1: “O que a Pão Quente faz?”

Pergunta 2: “Quais os valores da empresa para gerar negócios e prestar bom atendimento aos clientes?”

Pergunta 3: “Que imagem vocês esperam que os clientes e colaboradores tenham da empresa?”

Pergunta 4: “Quais as dificuldades observadas para atingir tal objetivo?”

Pergunta 5: “Quais as vantagens observadas para atingir tal objetivo?”

Pergunta 6: “Quem são os clientes da empresa?”

Pergunta 7: “O que faz com que os clientes procurem o estabelecimento?”

Pergunta 8: “O que faz com que outros clientes deixem de procurar o estabelecimento?”

Pergunta 9: “Como vocês veem a empresa daqui a 5 anos?”

## APÊNDICE B – RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DA ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO DA PÃO QUENTE

### Pergunta 1: “O que a Pão Quente faz?”

*Atender o cliente da melhor maneira possível para que ele saia satisfeito e volte. Além de sair satisfeito, que repasse a essa sensação de bom atendimento e informações positivas para outras pessoas, fazendo com que nos procurem cada vez mais. Realizar essas atividades de atendimento com qualidade de produtos, de atendimento e de preço. Estamos pensando e remodelar o local para que as pessoas que venham aqui pensem: “Bah, gostei! Vou voltar!”*

### Pergunta 2: “Quais os valores da empresa para gerar negócios e prestar bom atendimento aos clientes?”

*Trabalhar com seriedade, tratar bem o cliente, trabalhar com sorriso no rosto, ser verdadeiro; essa é a forma que eu penso e que tem que ser passada para os meus funcionários. Devemos ser gentis e educados com as pessoas, não somente por serem nossos clientes, mas porque todos merecem ser bem tratados.*

*No quesito trabalho, quanto aos funcionários, acho que a excelência é um valor, ou pelo menos a busca pela excelência. Se só nos contentarmos com o “está bom”, a gente não progride, sempre tem coisas para melhorar. Devemos ter sempre essa ideia: “fazer melhor a cada dia”. Às vezes as atendentes erram, eu erro. Digo: “Não chamo a atenção porque quero crucificar vocês. Chamo a atenção para que na próxima vez vocês façam melhor, para o trabalho e para a vida.” Se ninguém disser nada, vão continuar fazendo errado para sempre.*

### Pergunta 3: “Que imagem vocês esperam que os clientes e colaboradores tenham da empresa?”

*Trazer satisfação, tanto para os consumidores quanto para quem trabalha aqui. A gente procura fazer o máximo para que todos se sintam bem. Como eu falei antes,*

*em algum lugar meu pessoal tem que trabalhar. Eu sempre digo: “Vamos fazer desse lugar o melhor lugar”. Quero que eles cheguem em casa e pensem em voltar alegres para trabalhar no dia seguinte. Quero que pensem que, apesar de sermos patrão e subordinado, somos amigos. Quando se trabalha assim, em equipe, tudo fica mais leve: a pessoa satisfeita produz muito mais.*

*Quanto aos clientes, espero que tenham uma imagem de um lugar bacana, um ponto de encontro de amigos, que tenham a satisfação de estar aqui e de que aqui eles encontrem um lugar leve e descontraído para estar. Precisamos ter um ambiente que traga a manifestação na vida das pessoas de algo do bem.*

Pergunta 4: "Quais as dificuldades observadas para atingir tal objetivo?"

*Uma dificuldade que nós vemos aqui é o espaço físico. Teríamos que partir para os lados ou para trás; mas já tem comércio nesses lugares. Já pensei em tirar a produção do segundo piso e colocar em outro lugar, mas não ficaria muito funcional, pois teríamos que transportar os produtos na rua. Isso geraria necessidade de mais funcionários para a atividade, além de um carro especial. Então, tudo tem que se levar em conta, e verificar no papel se vale a pena ou não.*

*Ninguém está livre também da concorrência, o mercado está cheio de padarias; mas o que a gente procura fazer é o nosso melhor, fidelizando os clientes que estão frequentando e que novos clientes venham.*

*Nós temos profissionais que têm capacidade e sabem fazer os produtos. Porém, no quesito mão de obra, para a minha empresa, fica muito caro contratar mais um padeiro, porque salário de mão de obra qualificada é alto. Maquinário nós temos, espaço na produção também. Porém, um padeiro sozinho não dá conta de bolar novas coisas, até porque o que contratamos já faz hora-extra e temos uma limitação na capacidade de produção.*

*Certo tempo fazíamos para o Hospital Bruno Born, fornecendo para o café que existe ali. Era um ponto de venda indireto, na verdade. Faço para duas lancherias na Univates também, toda segunda-feira. Para o hospital nós paramos de fazer, era muita produção. Certa vez aconteceu termos combinado fornecer uma certa quantia e acabei deixando o meu estabelecimento sem mercadoria. Quando vi estava*

*sobrecarregando meu pessoal: lá estava abastecido e aqui faltava, e então, começou a gerar estresse no pessoal que trabalha aqui. Nesse caso eu deveria ter contratado mais um funcionário, mas ficava na dúvida, porque a demanda era muito variável. Se houvesse todo dia o mesmo pedido, poderia até ter feito um contrato.*

*Temos potencial para crescer, fazer nós sabemos, mas precisaria um maior número de funcionários. Ter um time forte, é essencial. Às vezes precisamos lapidar um pouco uma pessoa que é contratada, porque ela não vem pronta. Com algumas não se consegue fazer isso, então concluímos que realmente ela não é para essa função. Infelizmente algumas pessoas são muito problemáticas, transferem seus problemas para o ambiente de trabalho, e aí o negócio não anda. Para trabalhar no comércio tem que saber lidar com as pessoas, saber conversar, interagir; não pode ser um robô.*

*Nós não somos pessoas difíceis de lidar. Tem chefes que são rígidos ou estúpidos. Nós temos uma boa flexibilidade aqui no nosso ambiente. Digo: “Eu não sou patrão de vocês, eu quero que todos se sintam bem. Se vocês não trabalharem aqui, vão ter que trabalhar em outro lugar, em algum lugar. Então trabalhem aqui e se deem bem com os colegas, comigo e com a minha mãe.”*

#### Pergunta 5: "Quais as vantagens observadas para atingir tal objetivo?"

*Em relação ao aspecto econômico, em 2012 quando entramos aqui, esse lugar era “morto”. A padaria tinha dois anos e pouquíssimos clientes, que vinham aqui e reclamavam dos antigos donos, do atendimento e dos produtos. Nós não fizemos uma reinauguração, apenas colocamos uma placa escrito “sob nova direção”. Quando viram que tinham caras novas aqui as pessoas começaram a gostar e desabafar sobre a gestão anterior e dizer que os produtos eram horríveis, que o atendimento era horrível. Independentemente da economia, fomos tendo um crescimento gradativo. Nada da noite para o dia, aos poucos fomos conquistando o espaço e novos clientes. Muitos amigos, quando souberam que eu ia pegar esse negócio, disseram: “Esse alemão é louco!”. A nossa maior dificuldade foi fazer a padaria reconquistar a confiança do público, porque nós não trocamos a marca Pão Quente. Muitas vezes a o lugar fica “queimado” e é mais difícil fazer o negócio acontecer. Pode-se mudar*

nome, layout... mas se o ponto é mesmo, as pessoas vão achar que a empresa vai ser a mesma coisa.

*Nós remodelamos mesas, cadeiras, bancadas, cortinas, adesivagem... tudo que está em volta nós mudamos. Fizemos a nossa parte e contamos com a melhor forma de propaganda nesse tipo de serviço, que é o boca a boca. Quando eu cheguei aqui, trabalhavam seis pessoas; hoje estamos em treze.*

*Um outro ponto forte seria o nosso custo-benefício. Já até atendi clientes dizendo que o meu preço aqui é muito barato. Os nossos preços aqui não são caros e nossos produtos são bons. Independentemente da classe social e da fase econômica do País, as pessoas têm que se alimentar, é um serviço essencial, e isso passa ser uma vantagem para nós. Procuramos trabalhar num preço de mercado, mas podemos até trabalhar num preço mais caro se o produto for de qualidade. A pessoas muitas vezes vêm de longe para comprar certos produtos, como por exemplo o bolo de aipim com coco. Muitos me dizem que é o melhor da cidade. Então poderíamos fazer ele até um pouquinho mais caro, porque venderia igual.*

*Aceitar a maioria dos vales também é uma vantagem nossa, pois muitas vezes os clientes já chegam e perguntam na entrada: "Aceita esse cartão?"*

Pergunta 6: "Quem são os clientes da empresa?"

*Nossos clientes são vários; vem muita gente que trabalha aqui perto, a maioria. Tem o pessoal que mora aqui do lado ou atrás, os idosos. Na hora do almoço tem bastantes estudantes aqui também, mas é bem variado. Alguns que vêm todo o dia, no mesmo horário. A maioria é gente que trabalha aqui e vem tomar café antes do trabalho, leva alguma coisa ou vem almoçar, pedindo à la minuta. À tarde já é mais tranquilo, vem um pessoal para conversar, fechar negócios: normalmente para tomar um café e bater papo. No final do dia, aumenta o movimento: muita gente vem comprar as coisas para tomar o café da tarde em casa.*

Pergunta 7: "O que faz com que os clientes procurem o estabelecimento?"

*Eu acredito que aqui o pessoal vem mesmo pelo preço. Nós temos bons produtos, mas o que ganha mesmo é o preço. Muita gente nos procura também pela ampla aceitação dos vales. Nós também temos convênios com outros lugares, como o Sindicato do pessoal que trabalha no comércio, estudantes dos colégios aqui perto; damos 5% de desconto. Tem também o Laboratório Auxiliar, na quadra ao lado: o pessoal que faz exames, muitas vezes tem que ficar em jejum. Combinei com a empresa de colocar um cartaz lá oferecendo 25% de desconto para quem apresentar o documento do exame, o canhoto de retirada. Esses convênios acabam atraindo mais clientes.*

Pergunta 8: “O que faz com que outros clientes deixem de procurar o estabelecimento?”

*O principal é a fila: às vezes pessoas chegam aqui, enxergam a fila e vão embora. Eu fico preocupado por que eu não quero deixar de vender, atender um cliente; às vezes é alguém que está sempre aqui. As pessoas têm pressa na hora de comer, é incrível! Muitas vezes o simples fato de pegar uma senha de atendimento já incomoda. A fila no caixa que se forma porque muitos pedem produtos para levar, aí o atendimento no balcão fica rápido, mas acaba sendo represado no caixa; e para somar e passar o cartão ou dar o troco demora um tempinho.*

Pergunta 9: “Como vocês veem a empresa daqui a 5 anos?”

*Uma empresa solidificada no mercado, que continue trazendo satisfação aos clientes e aos funcionários. Que possamos ampliar para uma sala ao lado ou para trás, sempre mantendo esse ponto aqui. Na minha mente, ampliar rede não é uma opção; talvez eu mude de ideia, mas hoje não tenho interesse. Porém a gente pode se surpreender: pode aparecer uma pessoa certa, bacana, em quem se possa confiar. Quem sabe um dia a gente possa abrir uma nova filial? Para isso é necessário ter gente que queira fazer acontecer e trabalhe de acordo com aquilo que a gente espera.*

*Me ofereceram uma padaria em Teutônia também: qual o principal problema? O problema é achar pessoas comprometidas, qualificadas; pessoas assíduas,*

*responsáveis e interessadas em fazer atividades em prol da empresa. Muitas vezes vejo que os empregados confundem a liberdade que damos com a falta de responsabilidade, e isso se torna um desafio para qualquer projeto da empresa para o futuro.*

## APÊNDICE C – PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM CLIENTES DA PADARIA, CONFEITARIA E CAFÉ PÃO QUENTE – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

### Pesquisa de Satisfação da Padaria, Confeitaria e Café Pão Quente

Adoraríamos receber seu feedback para melhorarmos nossos produtos e atendimento. Sua contribuição é muito valiosa para ajudar-nos a proporcionar melhores experiências aos nossos clientes. Responda aos itens a seguir marcando de 1 a 5, onde:

- 1 significa totalmente INSATISFEITO;
- 2 significa INSATISFEITO
- 3 significa nem INSATISFEITO nem SATISFEITO;
- 4 significa SATISFEITO; e
- 5 significa totalmente SATISFEITO.

Esta pesquisa não demora mais que 10 minutos!

\*Obrigatório

#### Atendimento

Aos itens relacionados ao ATENDIMENTO, atribua notas:

---

1. Cordialidade dos atendentes \*

Marcar apenas uma oval.

|                         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

2. Vestimenta e identificação \*

Uniforme e crachá/bottom  
Marcar apenas uma oval.

|                         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

3. Higiene e apresentação pessoal \*

Refere-se aos cuidados sanitários e à boa apresentação dos atendentes  
Marcar apenas uma oval.

|                         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

4. **Conhecimento dos preços \***

Refere-se à segurança dos atendentes em informar corretamente os preços unitários e por pesagem

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

5. **Conhecimento dos produtos \***

Refere-se à segurança dos atendentes em informar ingredientes e modo de preparo dos produtos servidos

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

6. **Quantidade de funcionários \***

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

7. **Flexibilidade no pedido \***

Refere-se à flexibilidade em aceitar modificações no preparo de alguns pedidos, como retirar ou acrescentar ingredientes ou tentar acatar pedidos pouco convencionais, como por exemplo, ovos mexidos no café da manhã.

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

8. **Tempo de espera para efetuar o pedido \***

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

9. **Agilidade para atender o pedido \***  
Tempo de espera para servir o pedido, depois de efetuado  
Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

10. **Tempo de espera no caixa \***  
Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

11. **Horário de atendimento \***  
Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

## Produtos e Serviços

**Aos itens relacionados a PRODUTOS e SERVIÇOS,  
atribua notas:**

---

12. **Variedade de produtos de balcão \***  
Refere-se à variedade de produtos expostos no balcão  
Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

13. **Variedade de produtos à la carte \***  
Refere-se à variedade de produtos solicitados por cardápio  
Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

14. **Qualidade dos produtos \***

Sabor, textura e frescor.  
Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

15. **Armazenamento e exposição dos produtos \***

Refere-se ao visual da disposição e condição de armazenamento dos produtos em balcão  
Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

16. **Embalagem \***

Refere-se aos embrulhos e acondicionamento de pedidos por telentrega e "para levar".  
Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

## Preços e Condições de Pagamento

Aos itens relacionados a PREÇOS e CONDIÇÕES DE PAGAMENTO, atribua notas:

---

17.

**Preço geral dos produtos \***

totalmente satisfeito

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

18.

**Padronização do preço \***

Refere-se a estipulação uniforme do preço dos produtos (tabela de preços)

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

19.

**Descontos \***

Refere-se ao ao desconto concedido em produtos "dormidos" ou em compra de grandes quantidades

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

20.

**Formas de pagamento \***

Refere-se à aceitação dos diversos meios de pagamento, como cartões, vale-refeição, vale-alimentação, cheques.

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

## Distribuição - Entrega dos produtos e serviços

Aos itens relacionados à ENTREGA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS, atribua notas:

---

21.

**Entrega dos produtos e serviços \***

Refere-se à entrega dos produtos realmente pedidos, de forma adequada e com serviço prestado eficaz

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

22.

**Localização do estabelecimento \***

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

23.

**Acesso ao estabelecimento \***

Refere-se à facilidade de chegada até estabelecimento, como influência do trânsito, calçamento e estacionamento.

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

## Ambiente físico

Aos itens relacionados ao AMBIENTE FÍSICO, atribua notas:

---

24.

**Conforto \***

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

25.

**Climatização \***

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

26.

**Tamanho do espaço físico \***

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

27.

**Organização \***

Refere-se à organização de prateleiras e bancadas (inclusive a de preparo de alimentos)

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

28.

**Limpeza \***

Refere-se à limpeza do ambiente e recolhimento de louças e talheres utilizados  
 Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

29.

**Acessibilidade \***

Considerar todos os setores do ambiente, como mesas, balcões e sanitários.  
 Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

30.

**Facilidades e conveniência \***

Refere-se à disponibilidade de serviços de cortesia como assinatura de jornais, internet wi-fi e acesso à tomadas  
 Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

## Promoção

Este item engloba comunicação com o cliente, publicidade e promoção de vendas.

**Aos itens relacionados a PROMOÇÃO, atribua notas:**

31.

**Promoções de vendas \***

Refere-se a quantidade e frequência de promoções realizadas  
 Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

32.

**Comunicação \***

Refere-se aos meios de comunicação em que a empresa utiliza para alcançar o público

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

33.

**Padrão visual \***

Refere-se à padronização de cores e formas

Marcar apenas uma oval.

|                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| totalmente insatisfeito | <input type="radio"/> | totalmente satisfeito |

---

## Percepções

Nesta seção será avaliado grau de concordância dos clientes acerca de determinadas afirmações. Atribua notas de acordo com seu grau de concordância com as afirmações a seguir, onde:

- 1 significa DISCORDO TOTALMENTE;
  - 2 significa DISCORDO UM POUCO;
  - 3 significa INDIFERENTE;
  - 4 significa CONCORDO UM POUCO; e
  - 5 significa CONCORDO TOTALMENTE.
- 

34.

A Pão Quente possui o melhor atendimento da região. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

---

35.

A comanda é clara quanto aos itens consumidos. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

---

36. Sinto o ambiente de atendimento bagunçado. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

37. Percebo que há poluição visual no ambiente de atendimento da Pão Quente. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

38. Há falta de atenção dos atendentes ao receber o pedido. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

39. Sinto desconforto ao ver fornecedores acessando o mesmo espaço de atendimento aos clientes. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

40. Sinto desconforto ao ver funcionários comendo durante o atendimento ou a preparação dos pedidos. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

41. Frequento a padaria pelo custo-benefício. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

42. Frequento a padaria pela qualidade. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

43. Frequento a padaria pela proximidade. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

44. Frequento a padaria pelo horário de atendimento. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

45. Frequento a padaria porque aceita diversas formas de pagamento. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

46. Sinto que a empresa Pão Quente tem potencial para crescimento. \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| discordo totalmente | <input type="radio"/> | concordo totalmente |

47. Gostaria que a Pão Quente divulgasse seus produtos e promoções por:  
Marque todas que se aplicam.

- Rádio  
 Facebook  
 Instagram  
 Whatsapp  
 Email

48. O estabelecimento ainda estará funcionando: \*  
Marcar apenas uma oval.

- daqui a 2 anos  
 daqui a 5 anos  
 daqui a 10 anos  
 mais do que 10 anos

## Perfil

49. Gênero \*  
Marcar apenas uma oval.

- Masculino  
 Feminino  
 Outro

50. Estado civil \*  
Marcar apenas uma oval.

- Solteiro Casado/União  
 Estável  
 Separado/Divorciado  
 Viúvo

51. Idade \*  
Marcar apenas uma oval.

- até 20 anos  
 de 21 a 30 anos  
 de 31 a 60 anos  
 acima de 60 anos

52.

Escolaridade \*

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-Graduação
- Mestrado/Doutorado

53.

Faixa Salarial \*

Marcar apenas uma oval.

- Até R\$ 1.000,00
- De R\$ 1.000,01 até R\$ 2.000,00
- De R\$ 2.000,01 até R\$ 4.000,00
- De R\$ 4.000,01 até R\$ 7.000,00
- De R\$ 7.000,01 até R\$ 10.000,00
- Acima de R\$ 10.000,00

54.

Há quanto tempo frequenta a Pão Quente? \*

Marcar apenas uma oval.

- menos de 3 meses
- entre 3 e 6 meses
- entre 6 meses e 1 ano
- entre 1 ano e 2 anos
- entre 2 a 4 anos
- mais de 4 anos

55.

Qual a frequência de compra na Pão Quente? \*

Marcar apenas uma oval.

- todos os dias, de segunda-feira a sábado
- todos os dias, de segunda-feira a sexta-feira
- de 1 a 3 vezes por semana
- 1 vez por semana
- 1 vez a cada quinze dias
- 1 vez por mês

56. Qual seu gasto mensal na Pão Quente? \*
- Marcar apenas uma oval.

- menos de R\$ 30,00
- entre R\$ 30,01 e R\$ 60,00
- entre R\$ 60,01 e R\$ 100,00
- entre R\$ 100,01 e R\$ 150,00
- entre R\$ 150,01 e R\$ 200,00
- Mais de R\$ 200,00
-

## APÊNDICE D – PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM CLIENTES DA PADARIA, CONFEITARIA E CAFÉ PÃO QUENTE – RESULTADOS

PERGUNTAS

RESPOSTAS

22

22 respostas



RESUMO

INDIVIDUAL

Aceitando respostas

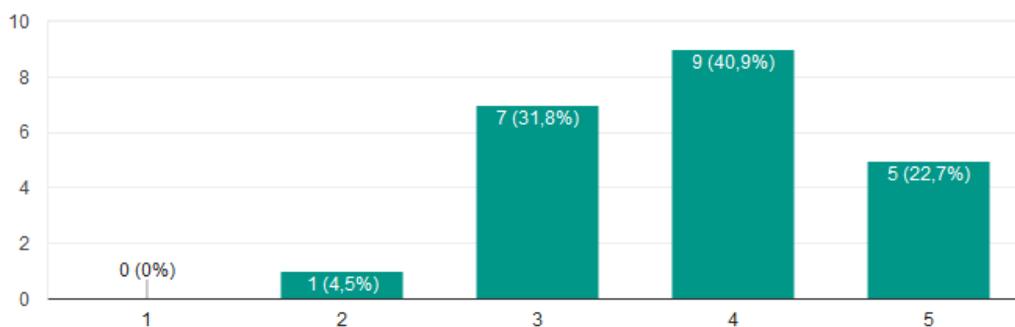


### Atendimento

Aos itens relacionados ao ATENDIMENTO, atribua notas:

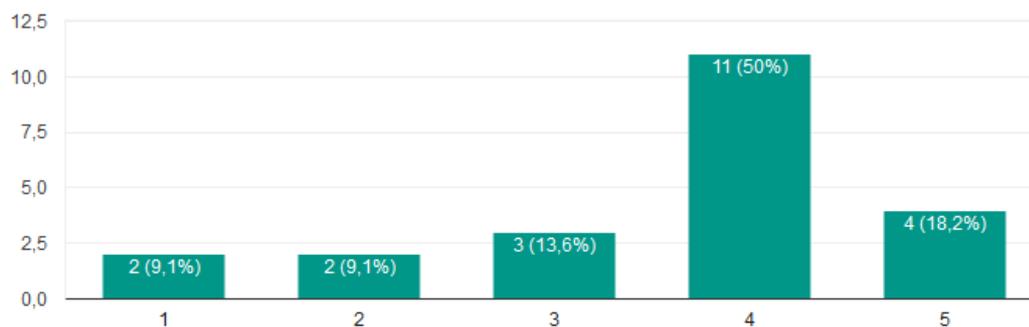
#### Cordialidade dos atendentes

22 respostas



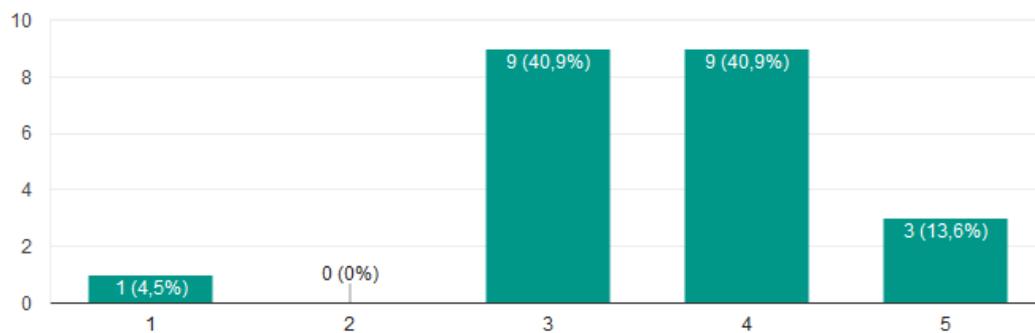
#### Vestimenta e identificação

22 respostas



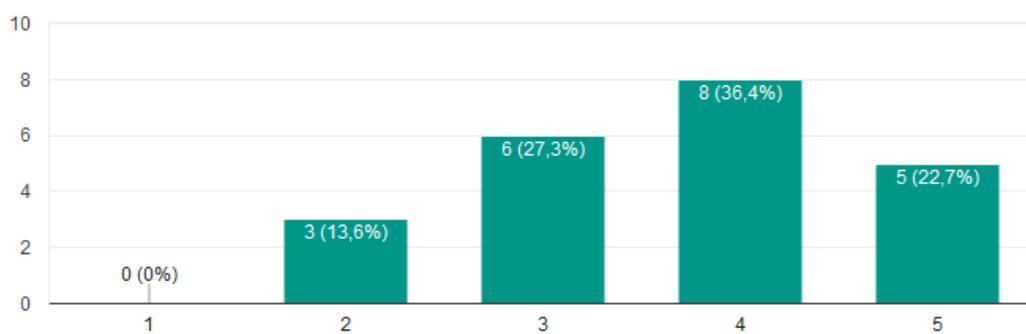
## Higiene e apresentação pessoal

22 respostas



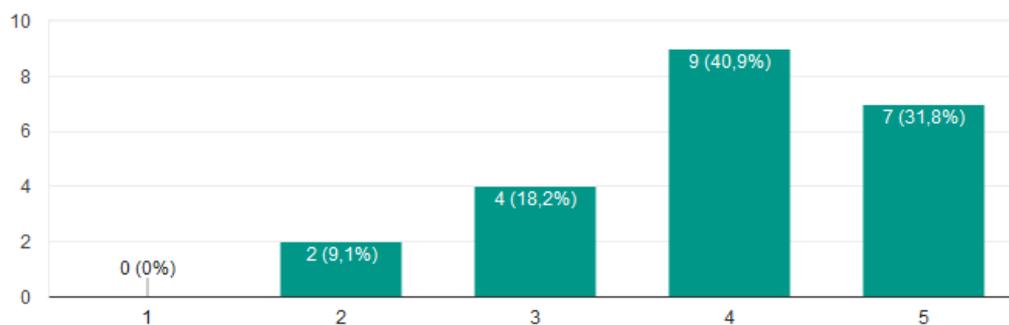
## Conhecimento dos preços

22 respostas



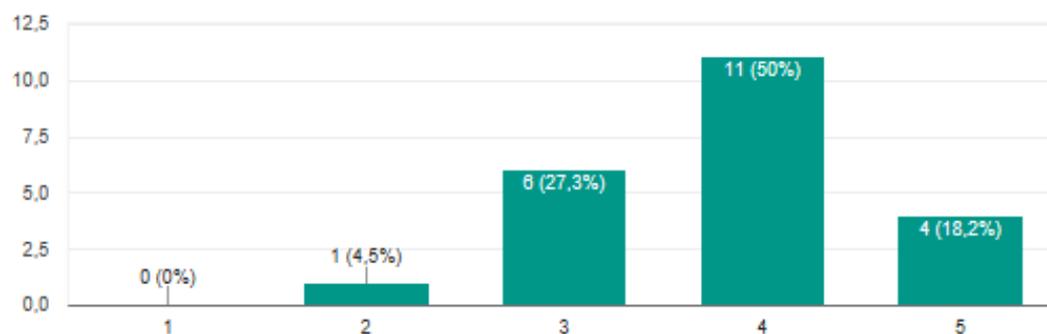
## Conhecimento dos produtos

22 respostas



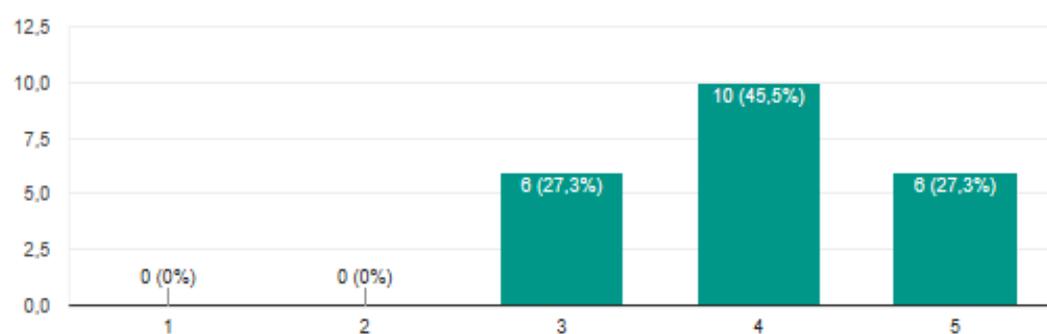
## Quantidade de funcionários

22 respostas



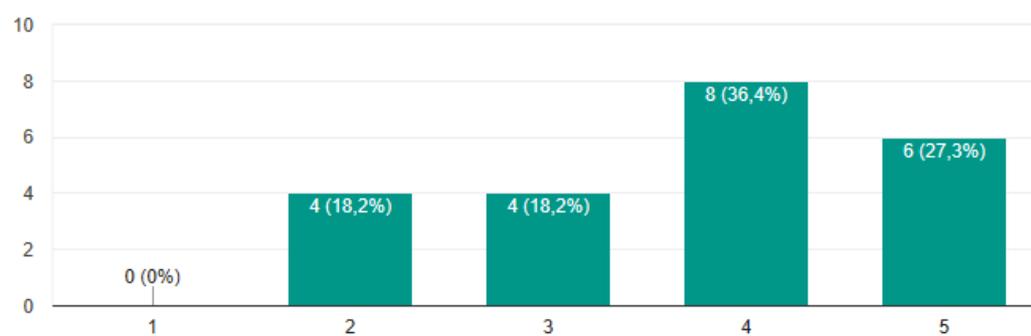
## Flexibilidade no pedido

22 respostas



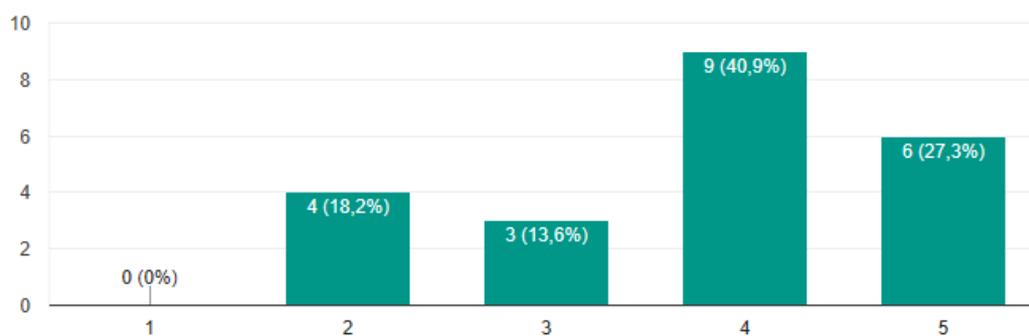
## Tempo de espera para efetuar o pedido

22 respostas



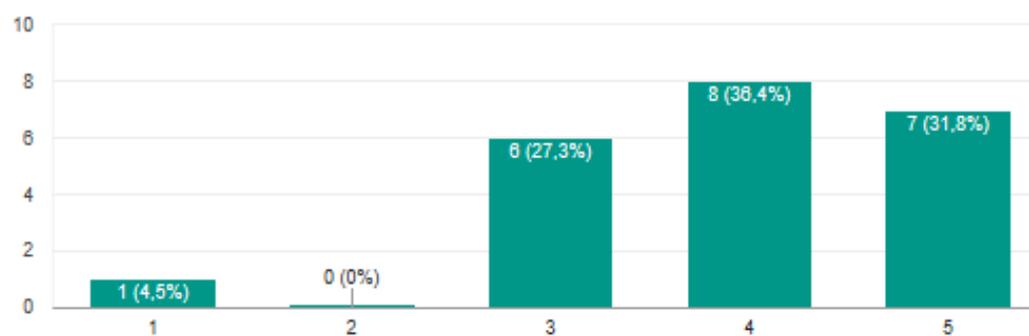
## Agilidade para atender o pedido

22 respostas



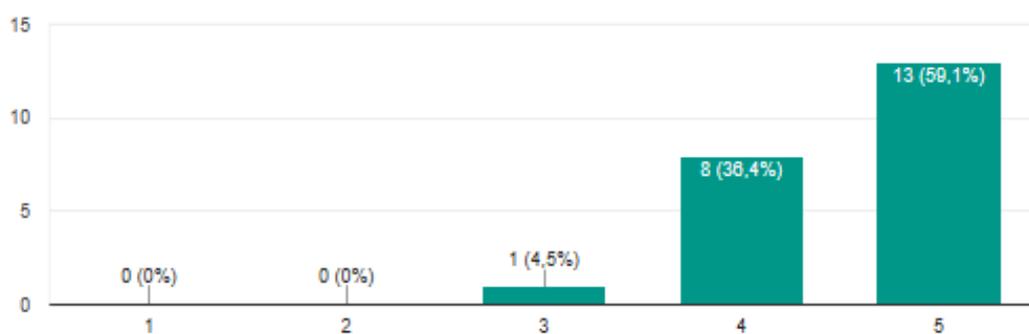
## Tempo de espera no caixa

22 respostas



## Horário de atendimento

22 respostas

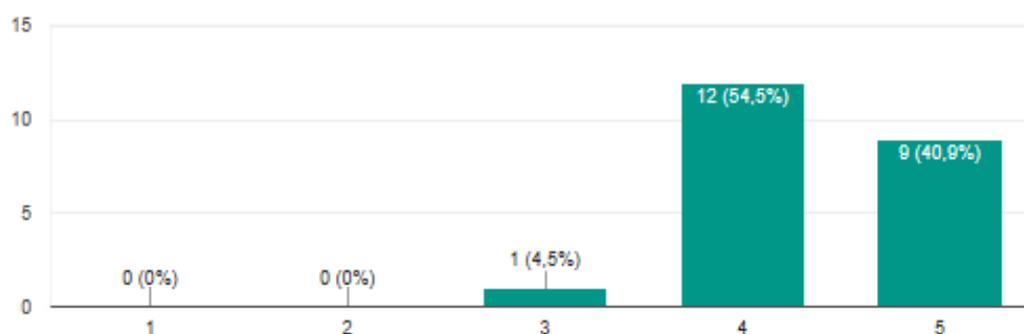


## Produtos e Serviços

Aos itens relacionados a PRODUTOS e SERVIÇOS, atribua notas:

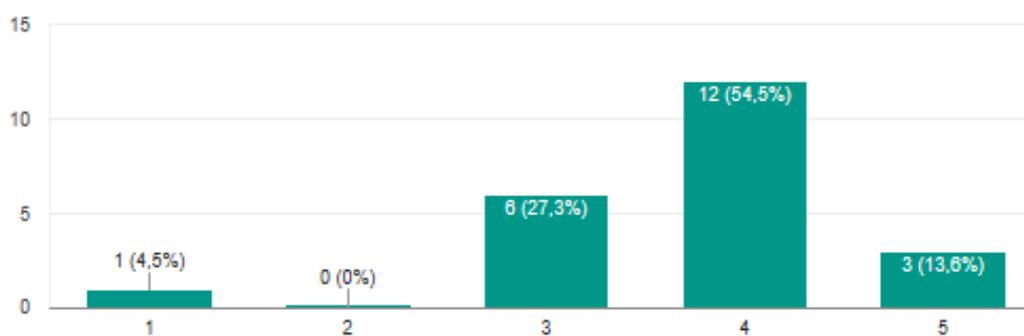
### Variedade de produtos de balcão

22 respostas



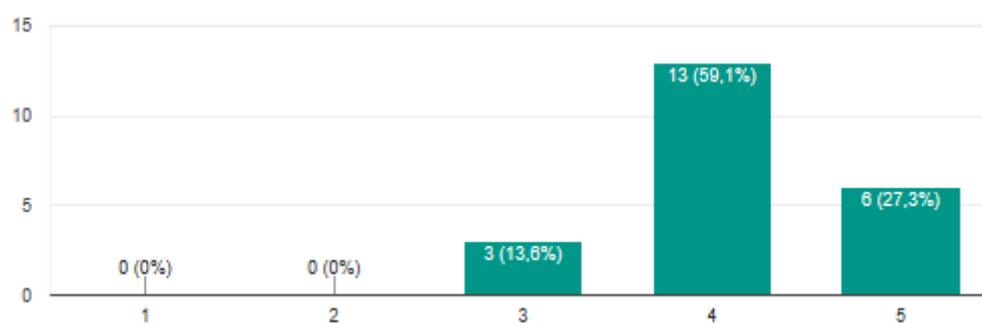
### Variedade de produtos à la carte

22 respostas



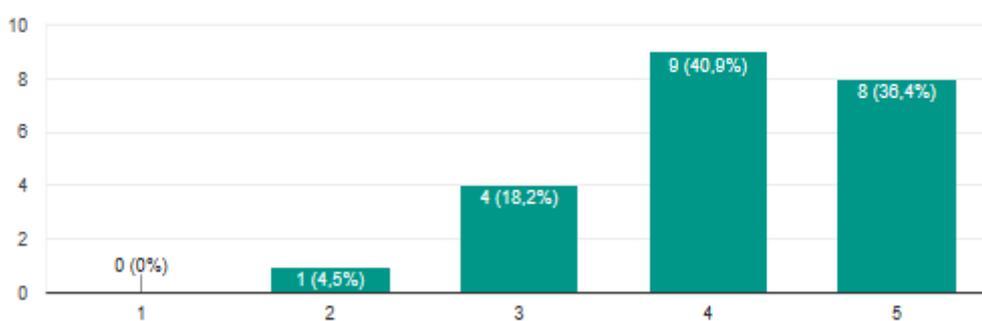
### Armazenamento e exposição dos produtos

22 respostas



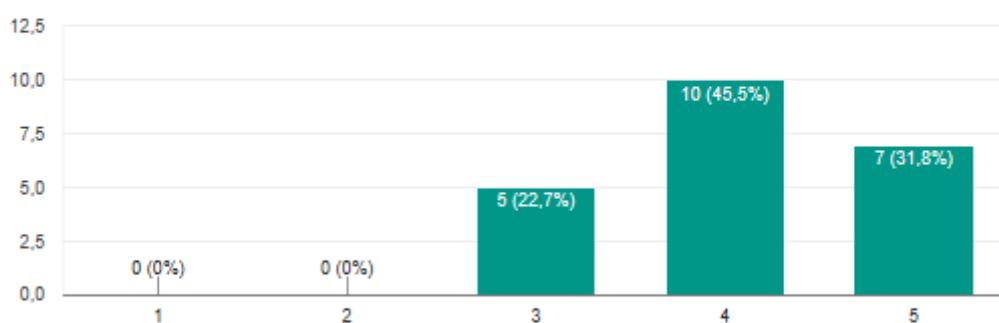
### Qualidade dos produtos

22 respostas



### Embalagem

22 respostas

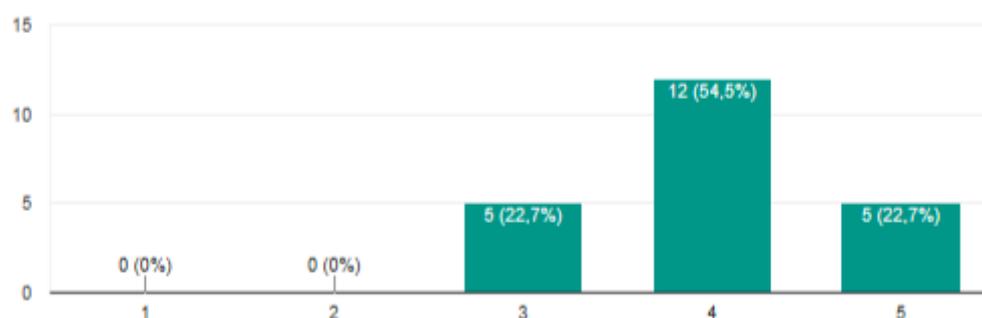


## Preços e Condições de Pagamento

Aos itens relacionados a PREÇOS e CONDIÇÕES DE PAGAMENTO, atribua notas:

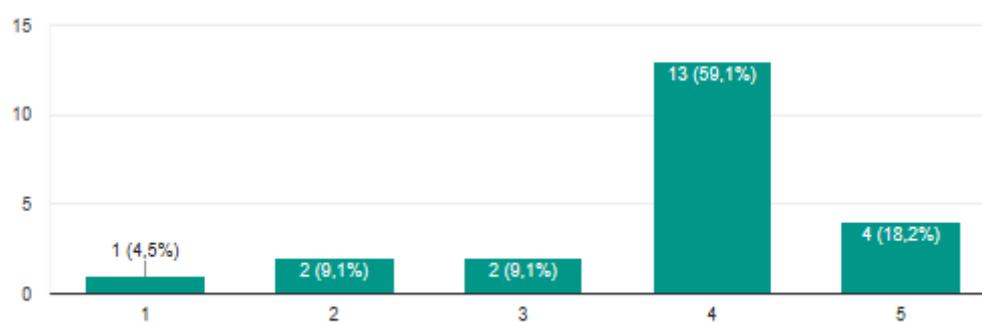
### Preço geral dos produtos

22 respostas



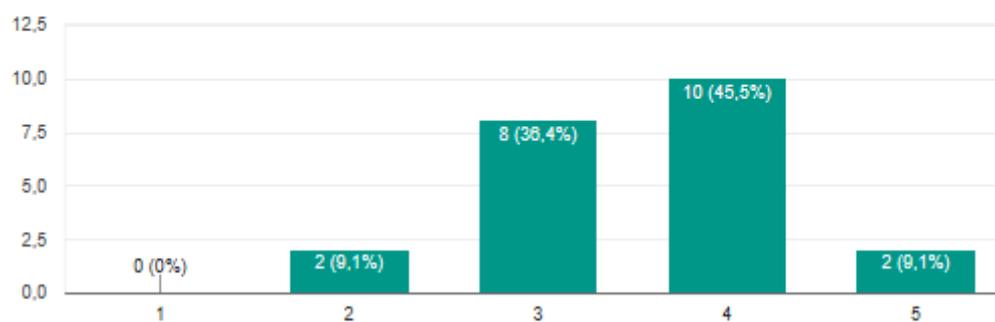
### Padronização do preço

22 respostas



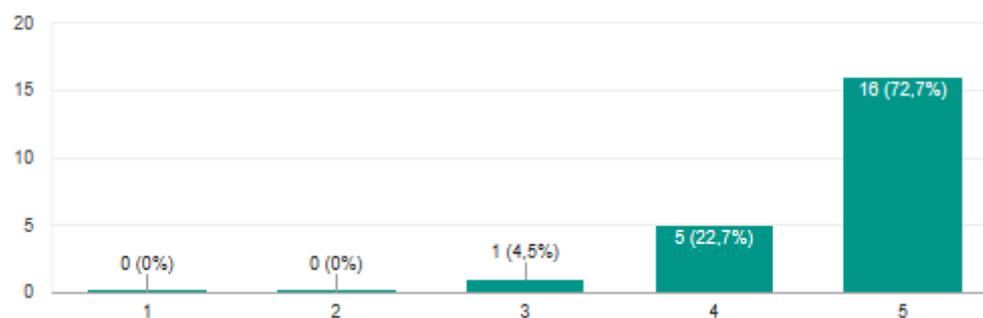
### Descontos

22 respostas



## Formas de pagamento

22 respostas

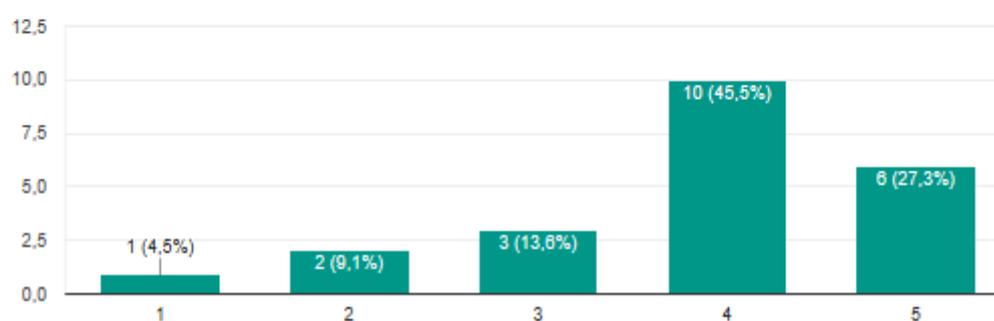


## Distribuição - Entrega dos produtos e serviços

Aos itens relacionados à ENTREGA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS, atribua notas:

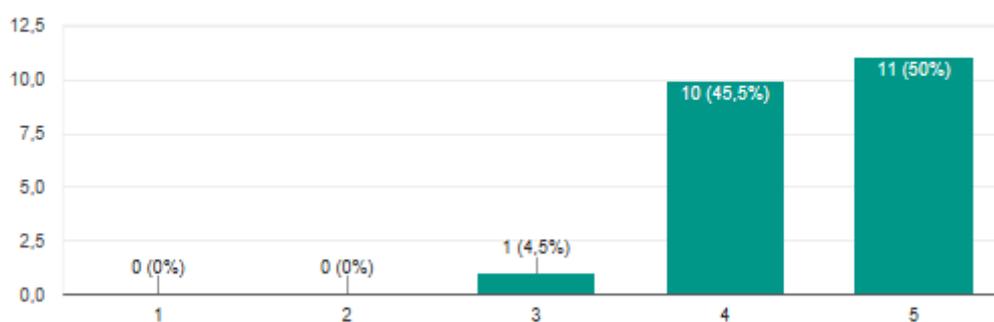
## Entrega dos produtos e serviços

22 respostas



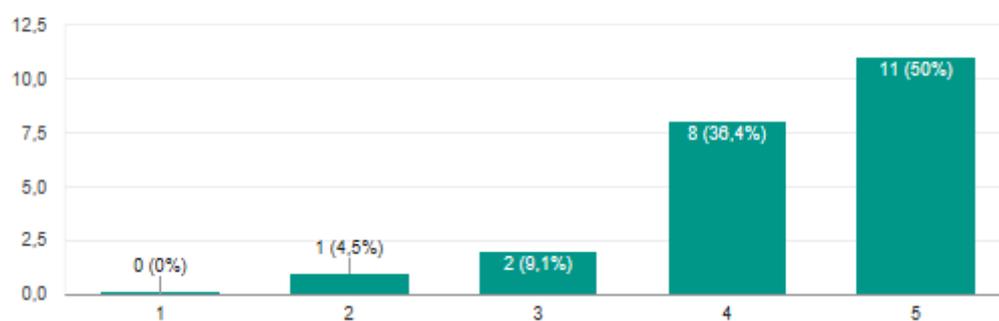
## Localização do estabelecimento

22 respostas



## Acesso ao estabelecimento

22 respostas

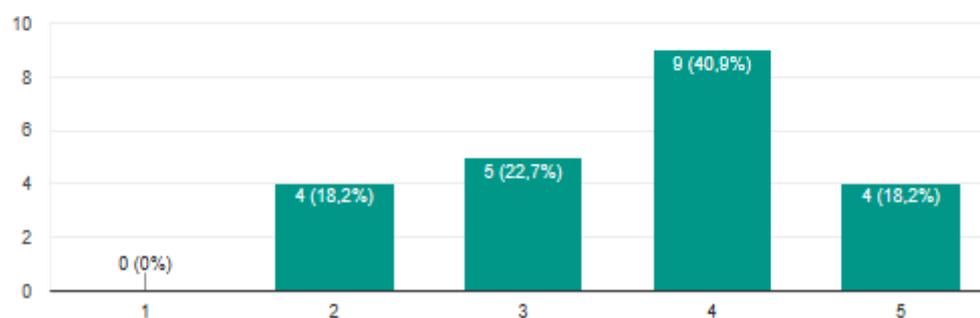


## Ambiente físico

Aos itens relacionados ao AMBIENTE FÍSICO, atribua notas:

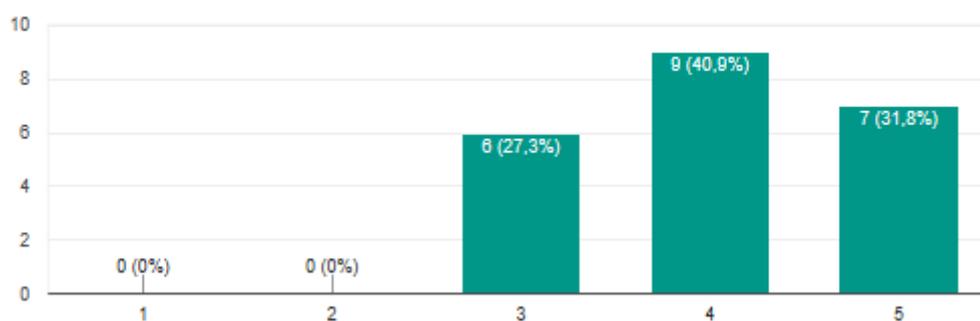
### Conforto

22 respostas



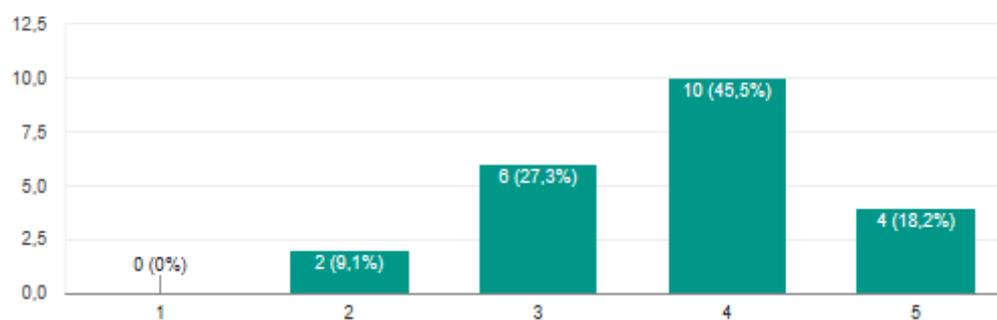
### Climatização

22 respostas



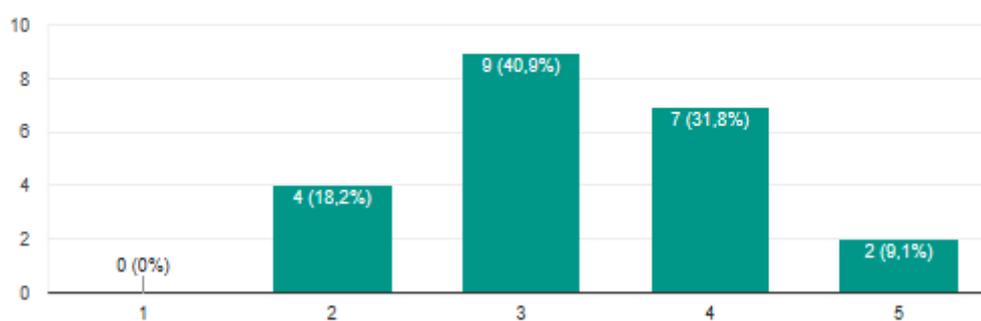
### Tamanho do espaço físico

22 respostas



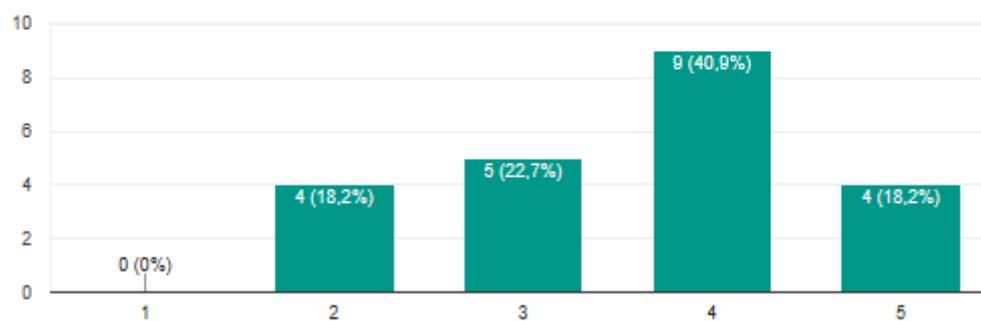
### Organização

22 respostas



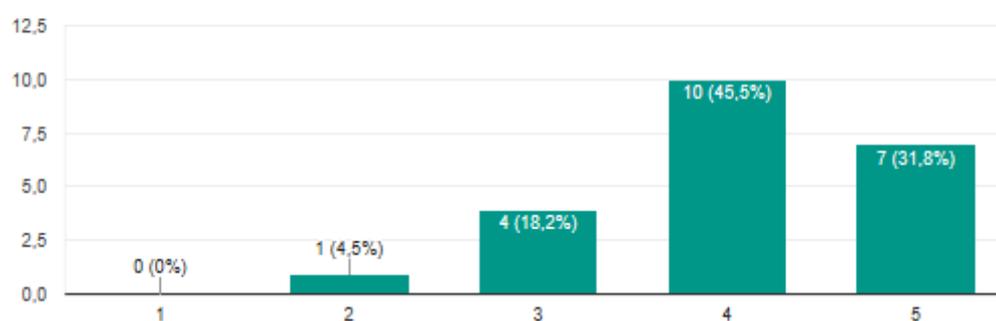
### Limpeza

22 respostas



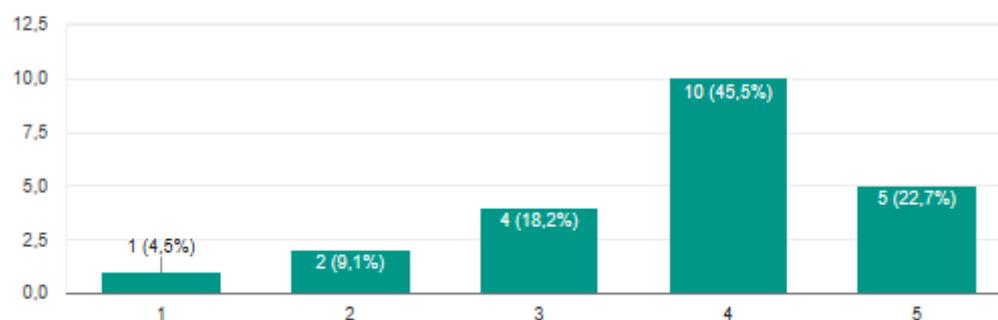
## Facilidades e conveniência

22 respostas



## Acessibilidade

22 respostas

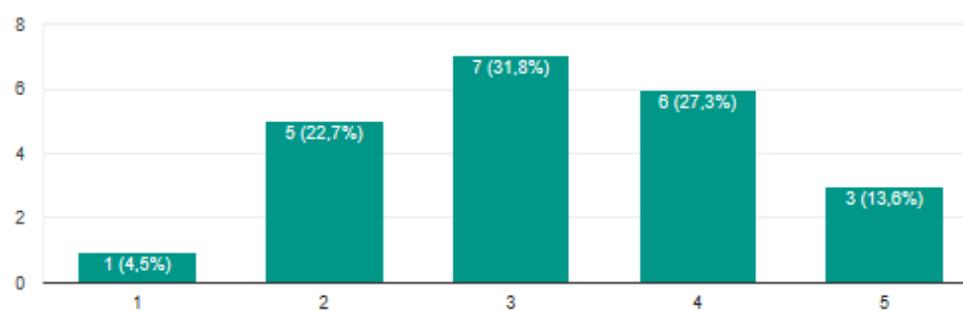


## Promoção

Aos itens relacionados a PROMOÇÃO, atribua notas:

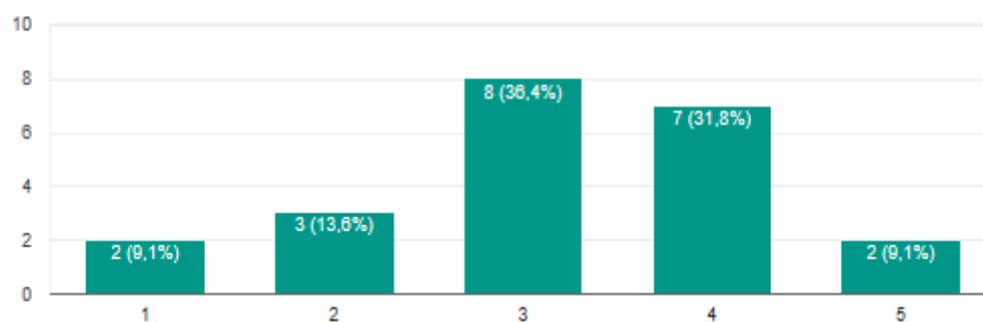
## Promoções de vendas

22 respostas



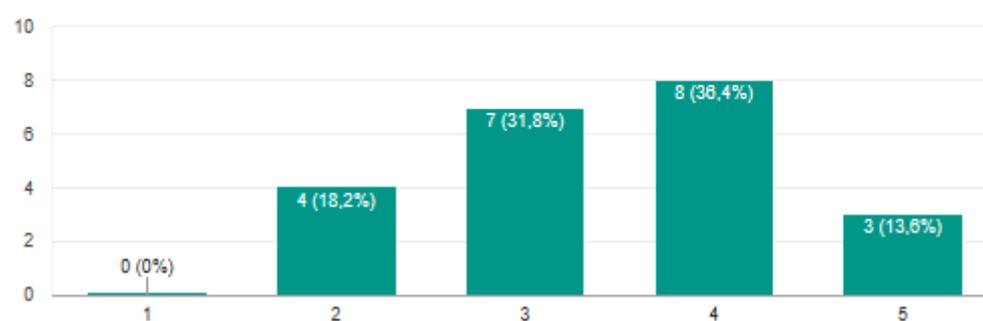
## Comunicação

22 respostas



## Padrão visual

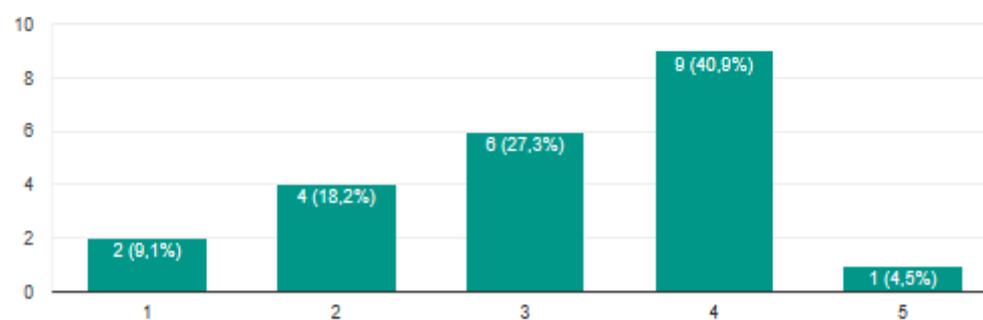
22 respostas



## Percepções

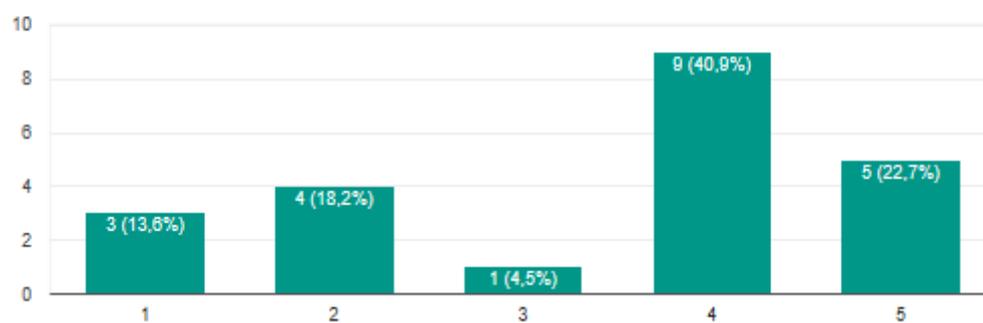
A Pão Quente possui o melhor atendimento da região.

22 respostas



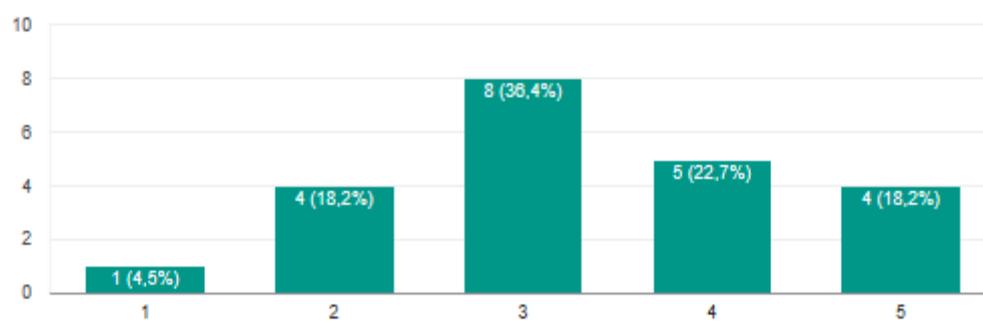
A comanda é clara quanto aos itens consumidos.

22 respostas



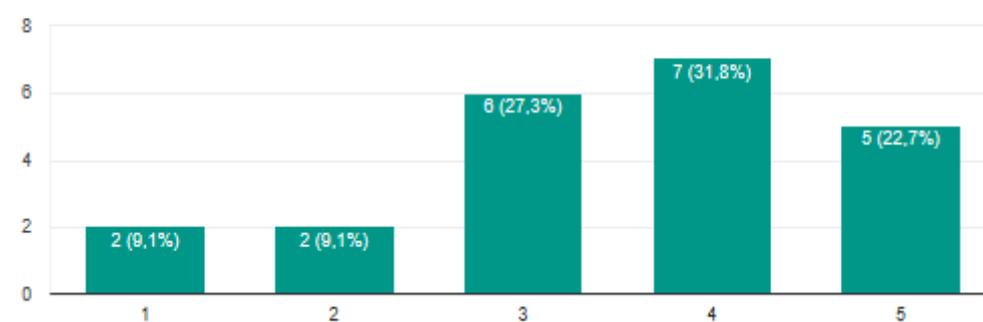
Sinto o ambiente de atendimento bagunçado.

22 respostas



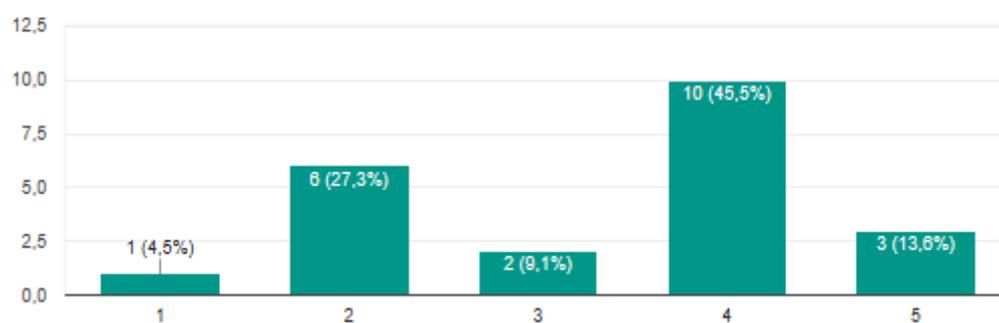
Percebo que há poluição visual no ambiente de atendimento da Pão Quente.

22 respostas



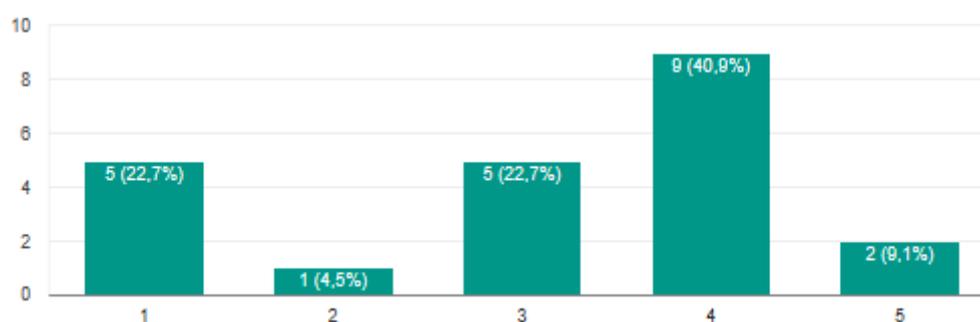
Há falta de atenção dos atendentes ao receber o pedido.

22 respostas



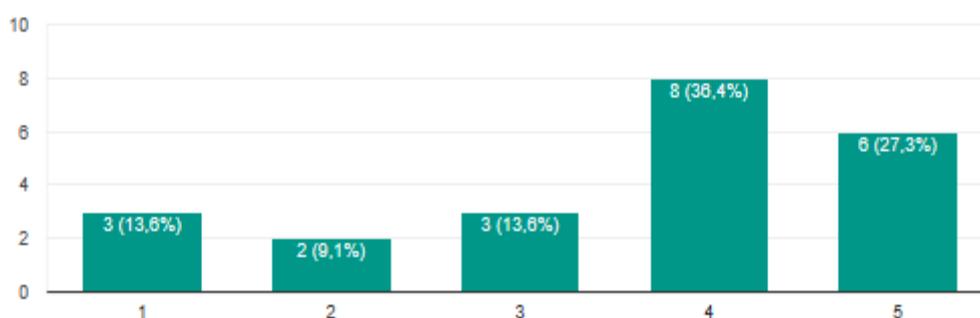
Sinto desconforto ao ver fornecedores acessando o mesmo espaço de atendimento aos clientes.

22 respostas



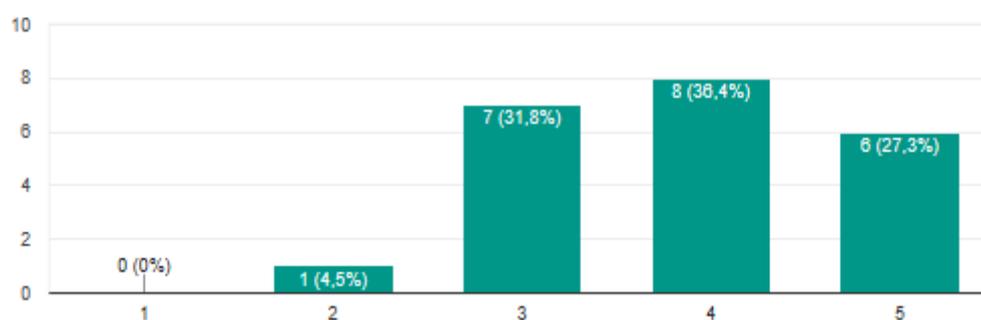
Sinto desconforto ao ver funcionários comendo durante o atendimento ou a preparação dos pedidos.

22 respostas



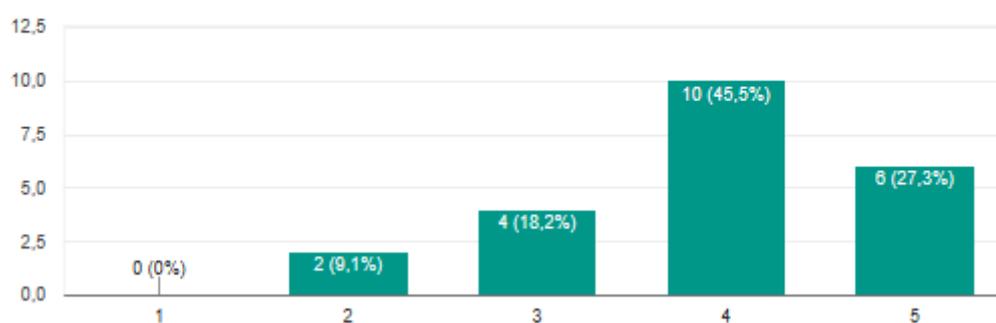
### Frequento a padaria pelo custo-benefício.

22 respostas



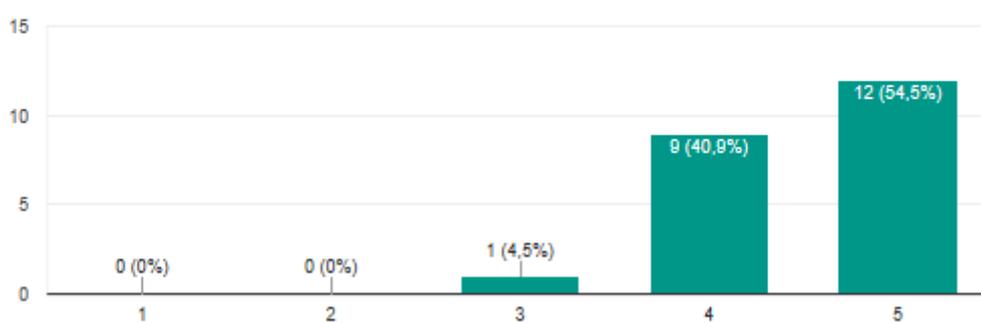
### Frequento a padaria pela qualidade.

22 respostas



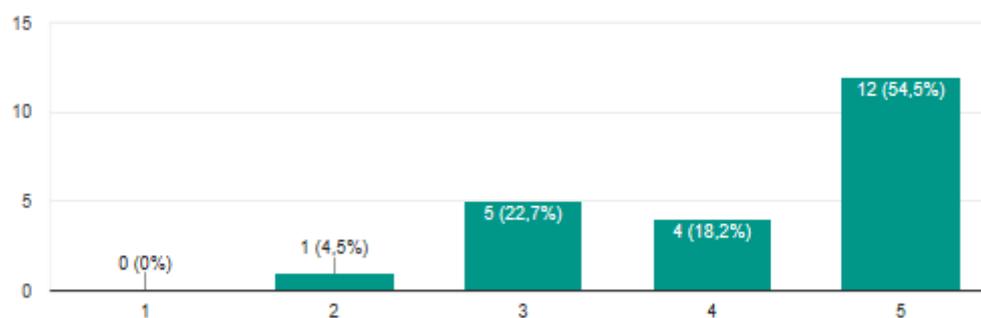
### Frequento a padaria pela proximidade.

22 respostas



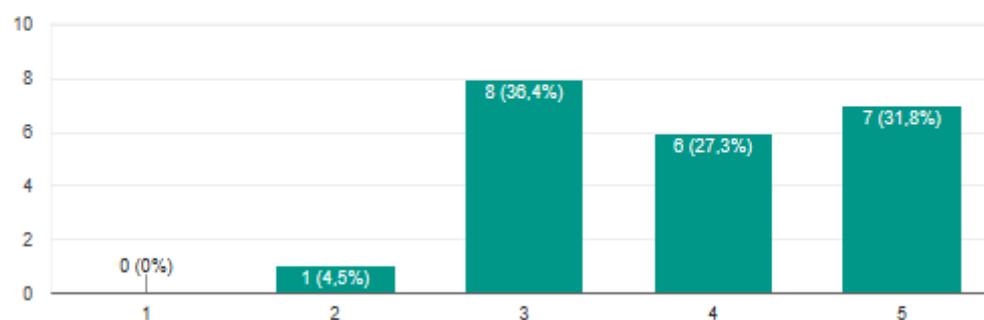
### Frequento a padaria pelo horário de atendimento.

22 respostas



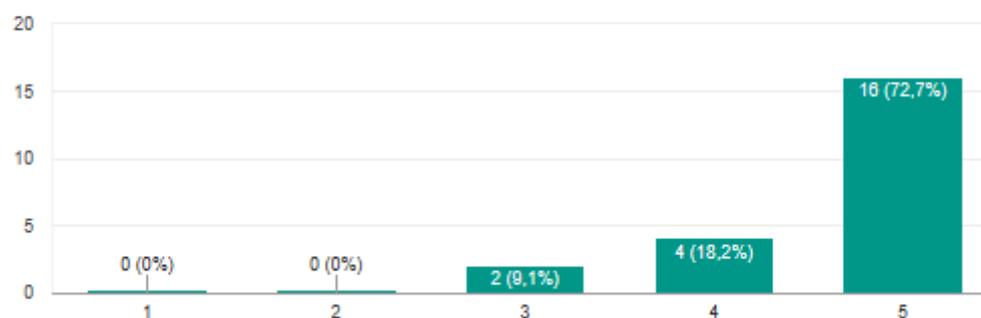
### Frequento a padaria porque aceita diversas formas de pagamento.

22 respostas



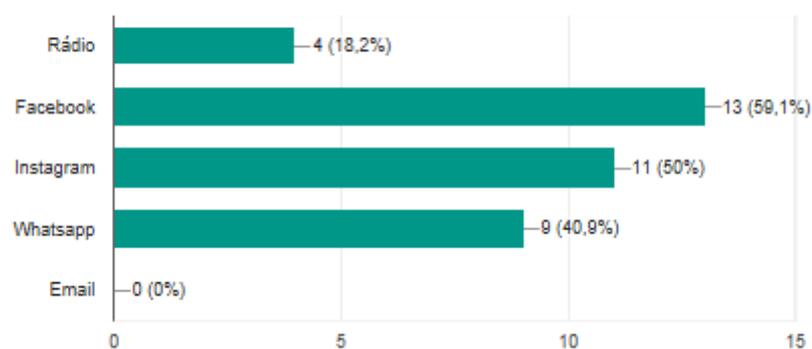
### Sinto que a empresa Pão Quente tem potencial para crescimento.

22 respostas



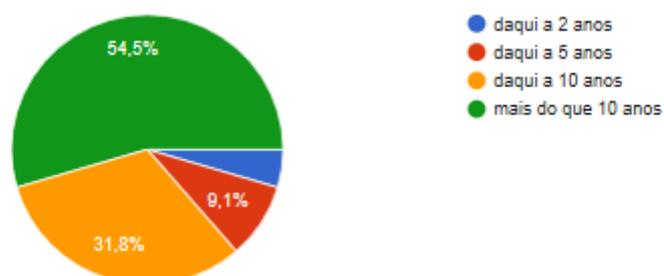
### Gostaria que a Pão Quente divulgasse seus produtos e promoções por:

22 respostas



### O estabelecimento ainda estará funcionando:

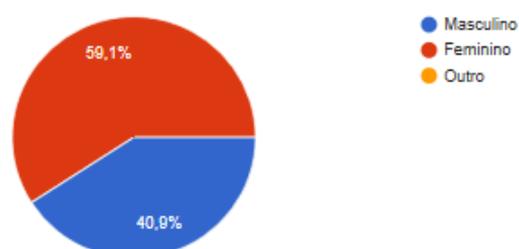
22 respostas



## Perfil

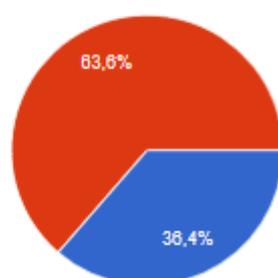
### Gênero

22 respostas



## Estado civil

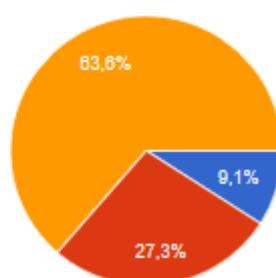
22 respostas



- Solteiro
- Casado/União Estável
- Separado/Divorciado
- Viúvo

## Idade

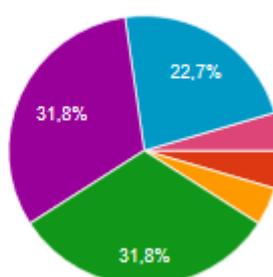
22 respostas



- até 20 anos
- de 21 a 30 anos
- de 31 a 60 anos
- acima de 60 anos

## Escolaridade

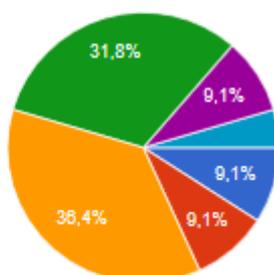
22 respostas



- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-Graduação
- Mestrado/Doutorado

## Faixa Salarial

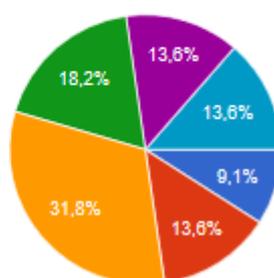
22 respostas



- Até R\$ 1.000,00
- De R\$ 1.000,01 até R\$ 2.000,00
- De R\$ 2.000,01 até R\$ 4.000,00
- De R\$ 4.000,01 até R\$ 7.000,00
- De R\$ 7.000,01 até R\$ 10.000,00
- Acima de R\$ 10.000,00

## Qual a frequência de compra na Pão Quente

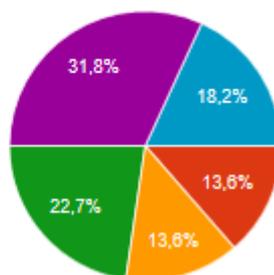
22 respostas



- todos os dias, de segunda-feira a sábado
- todos os dias, de segunda-feira a sexta-feira
- de 1 a 3 vezes por semana
- 1 vez por semana
- 1 vez a cada quinze dias
- 1 vez por mês

## Há quanto tempo frequenta a Pão Quente?

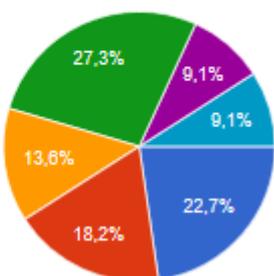
22 respostas



- menos de 3 meses
- entre 3 e 6 meses
- entre 6 meses e 1 ano
- entre 1 ano e 2 anos
- entre 2 a 4 anos
- mais de 4 anos

## Qual seu gasto mensal na Pão Quente?

22 respostas



- menos de R\$ 30,00
- entre R\$ 30,01 e R\$ 60,00
- entre R\$ 60,01 e R\$ 100,00
- entre R\$ 100,01 e R\$ 150,00
- entre R\$ 150,01 e R\$ 200,00
- Mais de R\$ 200,00