

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS
Ensino Técnico Integrado ao Médio de Administração

Ana Luíza Oliveira da Silva

Fernanda Hellen Galhardo Pereira

Isabella Carvalho Zioli

Manuelle Cristina Fabricio de Araujo Rocha

Marianna Fagundes Silva

Victória Yasmin de Freitas Pessoa

MARKETING: RESSIGNIFICANDO O TRADICIONAL

Guaratinguetá – SP

2022

Ana Luíza Oliveira da Silva

Fernanda Hellen Galhardo Pereira

Isabella Carvalho Zioli

Manuelle Cristina Fabricio de Araujo Rocha

Marianna Fagundes Silva

Victória Yasmin de Freitas Pessoa

MARKETING: RESSIGNIFICANDO O TRADICIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Ensino Técnico Integrado ao Médio em Administração da ETEC Professor Alfredo de Barros Santos orientado pelas professoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

Guaratinguetá – SP

2022

“Assim diz Salomão: Ouça conselhos e aceite instruções, e acabará sendo sábio. Muitos são os planos no coração do homem, mas o que prevalece é o propósito do Senhor”

PROVÉRBIOS 19-20:21

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso se propõe, ao longo de sua construção e desenvolvimento, apresentar as variáveis do conhecimento administrativo, contemplando sua importância, bem como suas vantagens e benefícios ao cenário empresarial. O capítulo um é composto, primordialmente, pelo substrato histórico da Administração, abrangendo seu processo evolutivo no Brasil, sendo sucedido pela exposição dos conceitos e teorias administrativas e, por fim, são dissertadas as áreas da Administração, com enfoque no segmento de Marketing, que configura a vertente administrativa que norteia o processo de pesquisa direcionado ao objeto de estudo. Posteriormente, do capítulo dois emergirá a situação problema, em que serão ressaltadas as incongruências e desconformidades suscitadas pela ineficiência das atividades de marketing, o que engendra inúmeras consequências adversas ao desempenho organizacional. Após a identificação das problemáticas gerenciais, o capítulo três apresenta propostas de solução oportunas à mitigação das contrariedades observadas, a fim de potencializar o desenvolvimento e a expansão do negócio. Nesse ínterim, os principais projetos de intervenção concernem ao planejamento estratégico de marketing, referindo-se à implementação da análise do micro e macro ambientes, à instrumentalização da matriz SWOT, à elaboração da pesquisa de marketing e das ações de *branding*, à reestilização da Identidade Visual e das campanhas publicitárias, assim como à utilização do Marketing Digital como elemento propulsor da integração comunicacional. Dessa maneira, a conclusão exprime os ponderamentos da equipe acerca da viabilidade das propostas mencionadas e sugeridas ao Restaurante Dona Dita, pautadas nos referenciais teóricos abordados, assim como nas informações apuradas e nos resultados esperados mediante a aplicação dos modelos de intervenção recomendados.

Palavras-Chave: **Administração. Marketing. Planejamento Estratégico.**

ABSTRACT

The present Course Conclusion Work proposes, throughout its construction and development, to present the variables of administrative knowledge, contemplating its importance, as well as its advantages and benefits to the business scenario. Chapter one is composed, primarily, by the historical substrate of Administration, covering its evolutionary process in Brazil, being succeeded by the exposition of administrative concepts and theories, and, finally, the areas of Administrative are discussed, focusing on the Marketing segment, which configures the administrative aspect that guides the research process directed to the object of study. Subsequently, from the chapter two, the problem situation will emerge, in which the inconsistencies and nonconformities raised by the inefficiency of marketing activities will be highlighted, which engenders numerous adverse consequences for organizational performance. After identifying the management problems, chapter three presents timely solution proposals to mitigate the observed setbacks, in order to enhance the development and expansion of the business. In the meantime, the main intervention projects concern strategic marketing planning, referring to the implementation of the analysis of micro and macro environments, the instrumentalization of the SWOT matrix, the elaboration of marketing research and branding actions, the restyling of the Visual Identity and advertising campaigns, as well as the use of Digital Marketing as a driving force for communicational integration. In this way, the conclusion expresses the team's considerations about the feasibility of the proposals mentioned and suggested to Restaurante Dona Dita, based on the theoretical references discussed, as well as the obtained information and the expected results through the application of the recommended intervention models.

Keywords: Administration. Marketing. Strategic Planning.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 ADMINISTRAÇÃO.....	9
1.1 História da Administração.....	9
1.2 História da Administração no Brasil.....	12
1.3 Conceitos da Administração.....	14
1.4 Teorias da Administração.....	16
1.4.1 Administração Científica.....	16
1.4.2 Teoria Clássica.....	17
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	19
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	20
1.4.5 Teoria dos Sistemas.....	21
1.4.6 Teoria Comportamental.....	22
1.4.7 Teoria Estruturalista.....	23
1.4.8 Teoria Neoclássica.....	24
1.5 Áreas da Administração.....	25
1.5.1 Logística.....	25
1.5.2 Gestão da Produção.....	26
1.5.3 Gestão de Estoque.....	27
1.5.4 Gestão Estratégica.....	29
1.5.5 Gestão de Pessoas.....	30
1.5.6 Vendas.....	31
1.5.7 Marketing.....	32
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	34
2.1 Caracterização do Município.....	34
2.2 Descrição da Empresa.....	35

2.3 Descrição dos Problemas.....	36
3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	45
CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICES.....	65
Apêndice A.....	65
Apêndice B.....	66
Apêndice C.....	73
Apêndice D.....	73
Apêndice E.....	74
Apêndice F.....	74
Apêndice G.....	75
Apêndice H.....	76
Apêndice I.....	77
Apêndice J.....	78
ANEXOS.....	79
Anexo A.....	79
Anexo B.....	80

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso originou-se em fevereiro de 2022 a partir da elaboração de uma pesquisa de campo executada no município de Cunha – São Paulo, realizada por intermédio de entrevistas nas quais buscou-se conhecer a rotina e os moldes operacionais de numerosas instituições, a fim de identificar suas problemáticas gerenciais e encontrar meios viáveis para sua resolução, contemplando o debruçamento em uma vertente específica do conhecimento administrativo que irá nortear o processo de pesquisa e composição de um planejamento estratégico direcionado ao objeto de estudo escolhido, o Restaurante Dona Dita, correlacionando teorias e práticas administrativas aos dados e informações que serão recolhidos na organização, como seus hábitos de funcionamento, atividades exercidas, adversidades encontradas, bem como seus atributos e critérios de diferenciação mercadológicos.

O capítulo um será composto, a priori, pelo substrato histórico da Administração, abrangendo seu processo evolutivo que se estende desde a antiguidade até os dias atuais, destacando seu desenvolvimento no Brasil. Posteriormente, serão expostos conceitos e definições acerca da Administração lecionados por três teóricos, que exprimem argumentos de autoridade no assunto. Em seguida, serão elencadas cronologicamente oito teorias administrativas, que se transcorrerão desde a Administração Científica, no século XIX, até a Teoria Neoclássica da Administração, na década de 1950. Por fim, serão abordadas sete áreas administrativas, com enfoque no segmento de Marketing, fundamental aos estudos e propostas de intervenção às ineficiências corporativas observadas.

Respaldando-se aos referenciais teóricos expostos, o capítulo dois emergirá a descrição das características geográficas, demográficas e econômicas da Estância Climática de Cunha, município onde situa-se o empreendimento escolhido, que se sequenciará pela apresentação da empresa e seus aspectos próprios, como o segmento de mercado em que pertence, assim como sua história, localização, índice de clientes assíduos e casuais, percentual referente ao mercado competitivo, potencial turístico, entre outros. Nessa perspectiva, ainda se pontuarão incongruências identificadas em sua estrutura organizacional, concernentes sobretudo ao Marketing e seus processos.

Em prosseguimento, o capítulo três abordará propostas de solução cabíveis e oportunas à subtração das contrariedades referidas anteriormente, visando a maximização do desenvolvimento e desempenho do negócio. Desta forma, os principais modelos de intervenção sugeridos referir-se-ão ao âmbito do planejamento estratégico de Marketing, subdividindo-se a partir da necessidade da implementação da análise das variáveis ambientais, a fim de determinar a segmentação do mercado-alvo; a formulação estrutural da matriz SWOT; a exploração do ambiente externo mediante a elaboração da pesquisa de marketing e do investimento em *branding*; a reestilização da Identidade Visual Corporativa, abrangendo seus fatores visuais e gráficos; a idealização de atividades de cunho publicitário; bem como a utilização do Marketing Digital como instrumento viabilizador da comunicação integrada.

Em síntese, a conclusão manifestará as considerações e ponderamentos da equipe acerca da visibilidade das propostas de solução recomendadas, adotando como requisitos apreciativos a necessidade da aplicação prática das técnicas e competências que serão apresentadas, oriundas dos conhecimentos obtidos ao decorrer do curso, que oferecem suporte ao diagnóstico preciso do cenário empresarial, que a partir dos dados apurados e resultados obtidos, auxiliarão a proprietária no direcionamento dos esforços de Marketing ao planejamento de estratégias e ações que possibilitem a consolidação e expansão do negócio perante o mercado.

Os principais autores que subsidiarão as consultas e menções da presente dissertação tratam-se de Idalberto Chiavenato (2000, 2014); Gilbert A. Churchill e Paul J. Peter (2005); e Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2012).

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

A origem dos antecedentes históricos da Administração remonta ao lapso da Antiguidade, associando-se, desde os primórdios, aos ideais de planejamento, organização, direção, controle, bem como a utilização dos recursos necessários para atingir um determinado objetivo. Os preceitos administrativos instauraram-se por volta de 5.000 a.C., derivados, a priori, dos costumes, hábitos e atividades provenientes dos povos pertencentes às primeiras civilizações, que visavam a construção de métodos pragmáticos com a finalidade de estabelecer o desenvolvimento organizado das sociedades, bem como da conquista e formação de novos territórios de maneira profícua e salutar.

O corolário do surgimento das elementares práticas de cunho administrativo é atribuído aos sumérios, - civilização estabelecida na região da Mesopotâmia, atual Iraque, durante o período Neolítico – devido aos seus métodos referentes à otimização dos processos agrícolas e às operações mercantis assentes aos moldes escambistas. Segundo Maximiano (2008, p. 26) “junto com a aritmética e a escrita, os sumérios criaram a administração pública, com seus funcionários e procedimentos burocráticos”. Evidenciando os longínquos vislumbres dos preceitos administrativos na história da humanidade, os estudos antropológicos indicam os sumérios como precursores da escrita cuneiforme na Mesopotâmia, sendo esta utilizada na documentação de seus primeiros registros contábeis, comerciais e governamentais.

Subsequentemente, em 3.100 a.C., institui-se a civilização egípcia, situada às margens do Rio Nilo, região nordeste do continente africano, sendo postulada pelos historiadores como uma das cidades mais abastadas de seu período. Para tanto, seu crescente desenvolvimento econômico deve-se à eficiente organização sociopolítica desempenhada, sendo pautados na produtividade agrícola, no controle hidráulico e na arquitetura estratégica, processos que foram viabilizados através do uso dos hieróglifos – sistema de escrita egípcia – como instrumento de registro.

A título de exemplificação das avançadas técnicas de controle e planejamento egípcios, ressaltam-se a construção das pirâmides, conceituadas como “[...] magníficas construções erigidas, durante a antiguidade, no Egito, [...] de dirigentes

capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras, que perduram até os nossos dias”. Desta forma, tais edificações são um reflexo dos primeiros conceitos relativos aos procedimentos logísticos e ao gerenciamento público, sendo fundamentais ao estudo contemporâneo dos processos administrativos.

Posteriormente, no entretanto do século VII a.C., desenvolveu-se na Península Itálica, a civilização romana, considerada uma das mais prolixas quanto a extensão territorial, abrangendo desde a região da Mesopotâmia até a Europa Ocidental, bem como as divisões da Bretanha até o norte da África. O Império permaneceu efetivo e consolidando por doze séculos, tendo por sustentáculo a implementação do planejamento estratégico, assim como a diligência ao controle de ações assentes em preceitos administrativos, presentes no processo de solidificação de vias de tráfego terrestre e fluvial, que desencadearam a criação das forças armadas, evidenciadas por Maximiano (2008) “o exército romano havia avançado muito em termos de organização e já apresentava características que pouco se modificariam nos séculos seguintes, como alistamento de profissão, regulamentação burocrática, planos de carreira e organização”, demonstrando de tal forma a força sem precedentes do exército romano.

A posteriori, no substrato histórico compreendido pela Idade Média, emerge-se a notável Era Medieval, respaldada no território europeu, durante o período que se estende do século V, em decorrência da queda do Império Romano do Ocidente, culminando-se no século XV, a partir da conquista da Constantinopla pelo Império Turco-Otomano, sendo considerada uma sociedade estamental, constituída a partir da fusão cultural entre povos romanos e bárbaros. Nesse sentido, as regiões medievais eram divididas em porções, denominadas feudos, em que se estabeleciam o sistema de relação servil entre camponeses e senhores feudais, sendo estes proprietários e governantes de seus latifúndios, que eram administrados perante o modelo econômico fundamentado em atividades agrícolas.

Com a queda do Império Romano em 476 d.C., a Igreja Católica passou a ser a maior organização de sua época. Através dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública foram se transferindo das instituições dos Estados (como Atenas, Roma etc.) para instituições da Igreja Católica e da organização militar. (CHIAVENATO, 2014, p. 33).

Pormenorizando os aspectos mencionados pelo autor, durante a Era Medieval, o poder e as dinâmicas de governo responsáveis pelas primeiras iniciativas e métricas respaldadas em preceitos administrativos são atribuídas à uma dicotomia, compreendidas entre Igreja Católica e Organizações Militares. Possuindo caráter hegemônico na estruturação da sociedade medieval, assente a doutrina teocêntrica, a Igreja influenciou veementemente as concepções, perspectivas e comportamentos dos indivíduos através da centralização de seus princípios. Desta forma, torna-se explícito o uso de normas com teor administrativo e organizacional nos âmbitos políticos, econômicos e sociais do sistema feudal, tais como o gerenciamento e controle das atividades exercidas em seu território, visto que a Igreja era a maior detentora de terras – feudos – do período, sendo essas fruto de doações concedidas pela nobreza e a aristocracia. Ainda segundo o autor “A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para as demais organizações que [...] passaram a incorporar os princípios e as normas utilizadas pela Igreja Católica”. Assim sendo, a Administração faz-se presente, primordialmente, na composição das hierarquias eclesiásticas, que subdividiu o claro em uma nova vertente, denominada clero secular, incumbida da administração dos bens materiais e patrimoniais da Igreja.

Outrossim, as Organizações Militares se desenvolveram desde a antiguidade até a contemporaneidade, adquirindo papel crucial no surgimento e desenvolvimento das convenções administrativas, salvo os critérios implementados durante o planejamento de guerras e batalhas, demonstrando estratégias de graduação de autoridade e responsabilidade nos procedimentos relativos ao recrutamento e treinamento de soldados, os quais eram distribuídos de forma hierárquica e sistêmica, baseando-se na disciplina, racionalidade e no princípio da unidade de comando, e, ainda, na evolução das técnicas logísticas empregadas na esfera militar, delimitando de forma sequencial e quantitativa seus recursos organizacionais durante os entraves bélicos. De acordo com Chiavenato (2014, p. 33), “a organização militar influenciou poderosamente o aparecimento das teorias da administração”, sendo designadas como um símbolo de descobertas e inovações. Desta forma, desempenhou intrínseca influência na formação de diversos teóricos da Administração, que posteriormente, mais precisamente no decorrer do século XVIII, usufruíram da organização e estratégias militares durante a origem dos

preliminares empreendimentos que culminaram na automação dos processos produtivos, suscitando o processo histórico da Revolução industrial, que marcou o desenvolvimento fabril através do investimento em tecnologia e otimização das atividades administrativas, que refletem diretamente nas transformações e no progresso da Administração nos dias hodiernos.

1.2 História da Administração no Brasil

O neófito desenvolvimento e evolução do pensamento administrativo no Brasil advêm dos ideários primordiais da Administração Pública, que antecedem e viabilizam a construção e a estruturação administrativa do país, no qual desempenha papel mediador, sendo responsável por implementar diversas vertentes de conhecimentos, teóricos e práticos, na coletividade estatal, bem como na atividade administrativa de órgãos e instituições públicas. Deste modo, para reflexões subseqüentes, faz-se fundamental o entendimento da Administração no Brasil, emergindo de forma a deferir as métricas do capitalismo, sendo legitimada através de sua lógica mercantilista e expansionista.

Os prelúdios dos princípios e conhecimentos administrativos no Brasil introduzem-se no século XIX, durante o período colonial, iniciando-se propriamente em 1808, a partir dos fatos que sucedem o desembarque de D. João VI e da Corte Portuguesa no Rio de Janeiro. Em princípio, a organização territorial do Brasil era composta por unidades administrativas, intituladas capitanias hereditárias, segmentadas em porções de terra concedidas a membros da nobreza, que desempenhavam a função de donatários, incumbidos de fomentar o povoamento, bem como dividir a administração colonial. Esse sistema foi caracterizada por sua administração descentralizada e jurisdição imprecisa, cujas atribuições se ramificavam, sobrepunham, e refutavam umas às outras, configurando um regime irresoluto e contraditório, dotado de diligências unilaterais que desconsiderava quaisquer concepções relativas à divisão do trabalho, logística e hierarquização.

Com o príncipe, vieram os mais importantes fidalgos e o melhor pessoal administrativo do Reino (ao todo cerca de quinze mil pessoas), e, com êles, grandes cabedais, recursos a serem investidos aqui, tesouros, [...] obras de arte, livros preciosos, documentos. (AVELLAR, 1970, p. 188).

A transferência da Coroa Portuguesa para o Brasil propiciou a elevação deste, em 1815, à categoria de Reino Unido a Portugal e Algarves, medida que impulsionou sua autonomia administrativa, culminando na formação e estruturação do país como Estado Nacional. Com isso, o monarca assumiu o controle e promoveu a centralização de todos os encargos administrativos, instituindo a denominada Administração Joanina, na qual se desencadeou o planejamento de mudanças, bem como a reunião de esforços para a restauração do aparato estatal, que necessitava de reformas burocráticas para a sua consolidação. Sendo assim, o governo de D. João foi marcado por intensas transformações que remodelaram a estrutura governamental do país através da criação de organismos, academias e instituições de interesse socioeconômico, cultural, educacional, político e militar, promulgadas e unicamente viabilizadas por intermédio de reformas administrativas.

Nas décadas posteriores à instituição da República no Brasil, que marcaram o fim do século XIX e o início do século XX, a expansão da atividade industrial suscitou a indução do ideário da Administração aplicado no âmbito empresarial, com enfoque no desenvolvimento fabril. Nesse ínterim, pode-se inferir que o avanço da lógica administrativa no país deve-se ao processo de industrialização, sendo este circunstanciado por diversos fatores, dentre eles a Crise de 1929, representada pela queda da economia norte americana, visto que, segundo Costa (2008, p. 842) “a impossibilidade de continuar comprando para satisfazer a demanda por produtos industrializados. Com o intuito de abastecer e suprir as demandas do mercado interno, o Brasil passou a fabricar seus próprios produtos, eclodindo a indispensabilidade da introdução de métodos, conceitos e estratégias administrativas na estruturação das novas fábricas.

Outro aspecto a ser observado refere-se à Segunda República, também compreendida como Era Vargas, sendo distribuída em três períodos: Governo Provisório (1930-1934); Governo Constitucional (1934-1937); e Estado Nacional (1937-1934). A partir desse momento, iniciaram-se intensas mudanças e reformas na estrutura governamental que, segundo Costa (2008, p. 846-847) “estava voltada para a administração de pessoal, de material e do orçamento, para a revisão das estruturas administrativas e para a racionalização dos métodos de trabalho”, pleiteando a lapidação e aprimoramento de práticas administrativas fundamentadas na abordagem burocrática dos procedimentos, bem como no desenvolvimento e

investimento na profissionalização dos servidores públicos. Por fim, ressaltam-se a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, do Departamento Administrativo de Serviço Público (DASP), além da formação de cursos superiores em Administração Pública, que a partir das décadas de 1980 e 1990 ganham ênfase no âmbito empresarial, promovendo o crescente avanço de estudos e pesquisas relacionados ao campo da Administração em todo Brasil, que passa a ser reconhecida como uma importante vertente do conhecimento.

1.3 Conceitos da Administração

A Administração contempla um conjunto de princípios, processos e funções, que por intermédio do planejamento, gerenciamento e organização, utiliza e aplica seus recursos com a finalidade de atingir objetivos e metas de modo eficaz. Os avanços e o desenvolvimento do conhecimento humano são intrinsecamente atribuídos às habilidades administrativas concernida pela necessidade de gestão e tomada de decisões na execução de variadas atividades, que independentemente de sua complexidade, requerem a elaboração de diferentes abordagens e métodos. Nesse sentido, a Administração e seus processos auferiam perspectiva científica, tornando-se objeto de estudo de inúmeros teóricos, que evidenciam sua pluralidade atuacional a partir de definições e conceituações com diferentes enfoques e concepções, que se complementam e compõem a construção do pensamento administrativo.

Antônio Cesar Amaru Maximiano classifica os preceitos administrativos conferindo-lhes caráter sistêmico, isto é, um processo que precede, compõe e resulta-se de outros processos e aplicações, operando como um arranjo constituído e esquematizado por intermédio de mecanismos. Além disso, o autor enfatiza a necessidade cognitiva do conhecimento administrativo perante o desempenho das organizações e a aplicação estratégica de recursos, sendo primordial à consecução de objetivos e propósitos almejados. Desta forma, Maximiano (2000, p. 25) pondera a Administração como um “conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado”.

Nesse ínterim, o autor direciona a Administração ao planejamento, organização, controle e execução das denominadas funções administrativas ou funções gerenciais. Para tanto, os quatros processos principais são acrescidos de demais atribuições que contribuem para o seu exercício, tais como a coordenação, a direção, a comunicação e a participação, respaldadas pelas competências e habilidades gerenciais, adquiridas através do estudo ou de forma empírica, possibilitando a atuação efetiva em determinado trabalho ou situação, mediante treinamentos e experiências fundamentais ao suprimento e ao alinhamento das necessidades e demandas do negócio, contribuindo de forma dinâmica, efusiva e salutar ao crescimento organizacional.

Gustavo Fontinelli Rossés depreende as premissas administrativas, seus métodos e princípios gerais através de uma designação racionalista, direcionada à integração e utilização estratégica das ferramentas e funções organizacionais no processo de gerenciamento e desenvolvimento de uma instituição corporativa, baseando-se na sistematização dos processos, visando seu impulsionamento. “Tecnicamente, a Administração constitui fazer as coisas da maneira mais adequada possível, com o mínimo de recursos – humanos, financeiros e materiais – com o intuito de alcançar objetivos”(Rossés, 2014, p. 19).

Assim sendo, Rossés define que o ato de administrar contempla o desempenho e o aprimoramento de atividades a partir do controle, planejamento e uso mínimo dos recursos disponíveis, de maneira tática e estratégica, a fim de proporcionar, por intermédio da análise de procedimentos, a visão global e sistêmica dos setores que envolvem a organização facilitando a comunicação interpessoal e viabilizando a tomada de decisões. Desta forma, a utilização ponderada dos recursos contribui para a redução da incidência de quaisquer desperdícios, além de garantir maior rentabilidade às operações e procedimentos, com o intuito de atingir os objetivos delimitados pela organização e seus colaboradores.

Não obstante, justapondo-se as concepções supracitadas acerca dos preceitos administrativos, Idalberto Chiavenato, configura etimologicamente a Administração como um termo proveniente do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando uma ação de dinâmica subordinativa, isto é, aquele que executa uma função sob o comando e supervisão de outrem. Ademias, idealiza a Administração como uma ciência social, posto que é

fundamentada e exercida através de pessoas e negociações, elegendo o capital humano como ponto central na execução dos processos administrativos.

A administração constitui a maneira pela qual se utilizam os diversos recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, de informação e de tecnologia – para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho por intermédio das competências disponíveis. Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e das competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2014, p. 4).

Nessa conjuntura, o autor prevê a administração como um processo cujas competências e abordagens adstritam-se a variadas naturezas e distinções, circunstanciadas por um complexo de ações e decisões amplamente diversificadas que compõem a estrutura do corpo organizacional. Além disso, sua perspectiva defende à lápide das premissas administrativas associadas ao parâmetro experimental e crítico, remetendo-as a reestruturações dos conceitos mediante a evolução dos estudos e pesquisas que emergem o conhecimento dessa segmentação. Em suma, Chiavenato, de forma corroborativa aos demais teóricos apresentados, depreende a Administração enfatizando sua ampla e contínua abrangência e profusão configurando-a como uma das mias célebres vertentes da atividade humana, relativizada ao intuito de definir e alcançar objetivos comuns, tanto em âmbito pessoal como institucional.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Administração Científica

A Teoria da Administração Científica originou-se no período compreendido entre o fim do século XIX e início do século XX, em resultância de efervescente industrialização, que contava com a chegada de novas tecnologias e meios de produção, desencadeando a improrrogável necessidade da elaboração e implantação de teses, princípios e noções de gestão direcionada à organização e coordenação de amplas concentrações de trabalhadores e matérias-primas no ambiente fabril, que cresciam exponencialmente. Nesse ínterim, Frederick Winslow Taylor formulou e idealizou a Administração e seus processos através de uma nova perspectiva, que se contrapunha ao empirismo e ao experimentalismo em

detrimento ao conhecimento científico, isto é, defendia a sistematização e o emprego de métodos científicos como a observação, examinação e comprovação para o alcance da eficiência e do aumento da produtividade nas organizações.

Por intermédio do estudo dos processos de produção aplicados a técnicas de engenharia industrial, Taylor visava a máxima produtividade a partir da racionalização do trabalho com ênfase nas tarefas, ou seja, no desempenho das atividades executadas na linha de produção, inerentes e vinculadas à eficiência no nível operacional. “Nesse sentido, a abordagem da Administração Científica é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente) e das partes (operário e seus cargos) para o todo (organização empresarial)” (SOUZA, 2015, p. 34). Desta forma, sua filosofia administrativa compreendida quatro princípios fundamentais: 1) Princípio de Planejamento; 2) Princípio de Preparo; 3) Princípio de Controle; e 4) Princípio de Execução; propiciando a implementação de métodos científicos respaldados na divisão do trabalho, cargos e funções, que compõem a base de seu pensamento.

Assim sendo, tais princípios fundamentavam-se na execução de técnicas e mecanismos elaborados a fim de aumentar a produção e minimizar custos e desperdícios, como o estudo de tempos e a cronometragem dos movimentos dos operários e dos elementos contidos em cada tarefa, dividindo as funções em componentes sistematizados específicos; a padronização de ferramentas e instrumentos e a seleção científica dos trabalhadores, que permitiu a divisão do trabalho a partir das aptidões e da especialização dos operários; além da implantação do sistema de tarifas diferenciadas, que consistia na taxa de pagamento por unidade produzida, em que os trabalhadores mais eficientes recebiam salários mais altos de acordo com o seu padrão de desempenho, fazendo com que a produtividade despertasse interesse comum entre os funcionários e a organização, desenvolvendo de forma pragmática e analítica a aplicação estratégica de recursos e o controle de operações.

1.4.2 Teoria Clássica

Posteriormente, no ano de 1916, enquanto Taylor, juntamente aos demais engenheiros que aditaram a teoria da Administração Científica nos Estados Unidos,

ainda se desdobravam para o seu destrinchamento, surdiu na França, disseminando-se rapidamente por toda a Europa, a Teoria Clássica da Administração, idealizada por Jules Henri Fayol, cuja perspectiva se opunha em variados aspectos a de seu contemporâneo, visto sua ênfase a estrutura organizacional, bem como a centralização, sobretudo de poder, dispondo uma hierarquização de cima para baixo, ou seja, da direção para a execução, escalonando primordialmente os diretores, gerentes e, por fim, os colaboradores da instituição, visando garantir uma maior eficiência a ambas partes envolvidas.

Fayol, em sua teoria, enfatiza a concepção empresarial estrutural e a análise da organização como um conjunto de órgãos, designando a objetividade de elevar a eficiência da empresa através da forma e da disposição de seus departamentos e das suas inter-relações estruturais. Segundo Chiavenato (2014, p. 84) "o engenheiro francês Fayol, [...], partiu da abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor". Nesse ínterim, diferindo-se dos entrelaces científicos, o autor pontuava a função administrativa, que consiste em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, como a mais importante, e pautado a isso, estabeleceu pela sua teoria que todas as operações empresariais poderiam ser classificadas em seis grupos, sendo atividades: administrativas, contábeis, comerciais, técnicas, financeiras e de segurança, sinalizando a divisão do trabalho.

Nesta abordagem, Henri instituiu ainda o chamado quatorze princípios de administração, sendo eles: 1) divisão do trabalho; 2) autoridade e responsabilidade; 3) disciplina, 4) unidade de comando; 5) unidade de direção; 6) subordinação do interesse individual ao interesse geral; 7) remuneração do pessoal; 8) centralização; 9) cadeia escalar; 10) ordem; 11) equidade; 12) estabilidade do pessoal no cargo; 13) iniciativa; e 14) espírito de equipe. O teórico pontuou que tais preceitos deveriam ser aplicados de modo flexível, no entanto, acabaram tornando-se uma espécie de prescrição, cujo caráter designa-se universalista, isto é, aplicável a todos os tipos de situações organizacionais, sendo iniciado a fim de promover uma administração eficaz.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

A Abordagem Humanística da Administração irrompe com o surgimento da cognominada Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir de 1930, resultantes da crise econômica suscitada pela quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929, em que a elaboração de novas perspectivas e preceitos administrativos fizeram-se imprescindíveis ao restabelecimento das estruturas organizacionais, que por intermédio de análises e percepções ressaltaram a figura do trabalhador como central e primordial ao processo produtivo, transferindo seu caráter de *homo economicus* para *homo social*, assimilando a complexidade humana a partir de ênfase no indivíduo e no estudo de pessoas.

Por conseguinte, a Escola Humanística da Administração contraditava e refutava a Teoria Científica – com ênfase nas tarefas, divisão e mecanização do trabalho –, e a Teoria Clássica – com ênfase na estrutura organizacional e na hierarquização –, realizando a substituição dos aspectos formais e técnicos em detrimento ao estudo e análise sociológica, comportamental e psicossocial do capital humano, suas interações e seu desempenho na dinâmica organizacional. “A abordagem humanística faz com que a preocupação com a máquina, o método de trabalho, a organização formal e os princípios de administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais” (CHIAVENATO, 2014, p. 101). Tais concepções originaram o desenvolvimento da psicologia do trabalho ou psicologia industrial, que indica dois componentes fundamentais ao alcance da eficiência, sendo eles a adaptação do trabalhador ao trabalho e a adaptação do trabalho ao trabalhador, visando o alinhamento de funções e o exercício de tarefas mediante pressupostos e análises comportamentais específicas, como o estudo de sua personalidade e de seu relacionamento aplicado aos aspectos individuais e sociais do trabalho.

Nesse cenário, o psicólogo Elton Mayo em seus ensaios e experimentações, implementou e produziu a Escola Humanística da Administração pela ótica do desenvolvimento das ciências humanas, respaldadas e predispostas em concepções de embasamento sociológico, psicológico e sobretudo filosófico, a fim de deferir teor democrático e humanístico aos conceitos administrativos, a partir da importância dos grupos sociais e a influência dos relacionamentos interpessoais no ambiente e na produtividade, da valorização da organização informal, da comunicação, integração

e cooperação, da priorização do bem-estar do empregado, e sobretudo, do enfoque nas pessoas e nas relações humanas inerentes à organização industrial.

1.4.4 Teoria da Burocracia

Não obstante aos moldes Clássicos, implanta-se na Europa, no ano de 1940, desenvolvida pelo sociólogo e advogado alemão, Max Weber, a Teoria da Burocracia, cuja abstração deu-se início em 1910 com seu estudo esquadrihado das organizações e seus modelos racionais de administração, que, naquele período, demonstravam crescimento acentuado, visibilizando a necessidade de implantação de modelos organizacionais mais segmentados e contundentes. Nessa perspectiva, Weber buscou revitalizar a concepção administrativa, atribuindo-lhe um modelo gerencial racional e sistematizado, denominado burocrático, que viria a ser concernente à necessidade de organização do corpo empresarial, que se expandia exponencialmente em tamanho e complexibilidade operacional.

O ideário Weberiano relatizava-se a aplicação de padrões formais à estrutura organizacional, permitindo que a mesma desempenhe, uniformemente, suas inúmeras atividades rotineiras necessárias à sobrevivência, sucumbindo ainda aos vieses burocráticos no tratamento das pessoas, incluindo colaboradores e clientes, passando a atuar de modo eficiente e prospecto. Segundo Ribeiro (2012), “Weber entendia a burocracia como uma forma da organização ser mais racional, eficiente e ágil para a obtenção de resultados”. Embora o vocábulo burocracia remeta a uma conotação pejorativa em virtude da concepção de leigos que associam o termo as disfunções do sistema, para o teórico, a burocracia trata-se da organização eficiente por excelência, que detalha minuciosamente como as atividades e ações devem ser realizadas.

O autor atribui à burocracia um caráter racional de natureza instrumental, que visa à eficiência nos processos de produção, estabelecendo de tal forma que uma organização burocrática deve dispor de características referentes ao caráter legal das normas; caráter formal das comunicações; divisão do trabalho; impessoalidade nos relacionamentos; hierarquização de autoridade; rotinas e procedimentos padronizados; competência técnica e mérito; especialização da administração; profissionalização dos funcionários; princípio de publicidade; e, previsibilidade do

funcionamento. Nesse ínterim, Weber ainda classifica a autoridade em três categorias, explícitas por: tradicional, racional-legal e carismática, sendo a burocracia um exemplo primário de autoridade racional-legal, segundo ele, um fator necessário para a eficiência da organização.

1.4.5 Teoria dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas tem seu surgimento pautado a partir dos estudos e observações do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre os anos de 1950 e 1968, instituindo uma visão global, íntegra, totalizante e unificada das ciências sociais, suas aplicações e interdisciplinaridades em diversos objetos de estudo, dentre eles o administrativo, que passou a adquirir enfoque sistêmico através da substituição de princípios reducionistas e mecanicistas por princípios unificadores e expansionistas, onde os sistemas e processos são compreendidos em sua forma total e não isolada, propiciando a análise abrangente de suas propriedades, componentes e características, diretamente influenciadas por fatores e ambientes externos.

Nessa perspectiva, Bertalanffy (1973) estabelece que “um sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação”, isto é, um conjunto de elementos interligados que constituem o todo. Deste modo, a organização é vista como um sistema interdependente, formada por um conjunto de áreas (setores e departamentos) que se ordenam de forma integrativa, nas quais os sistemas são divididos em subsistemas que agrupadamente compõem um arranjo denominado suprasistema, gerenciando de forma sinérgica o esforço concomitante entre partes, que propicia a ampliação e potencialização dos resultados em prol da obtenção dos objetivos organizacionais, pautados na consonância e interação com o ambiente ocasionados pela fusão entre os aspectos técnicos e humanos das abordagens administrativas, que configuram o enfoque sistêmico.

Assim sendo, a abordagem sistêmica dispõe a estrutura organizacional mediante a determinação de parâmetros, com a finalidade de promover o alinhamento e a adequação do sistema às demandas e necessidades dos diversos segmentos empresariais, operando a partir do recebimento de entradas e insumos (*inputs*), que se manifestam a partir da energia, informação, materiais e recursos

operacionais; saídas (*outputs*), que compreendem a operação final e os resultados do sistema; além da retroação ou retroalimentação (*feedback*), que executa a comparação, análise e verificação dos critérios utilizados em relação aos padrões dispostos pelo sistema, atuando de forma lógica e integrativa, avaliando os efeitos e compreendendo as variáveis suscitadas pelas influências do ambiente interno e externo, permitindo a abordagem e a percepção universalista dos processos a partir de um modelo sistêmico aberto e homeostático.

1.4.6 Teoria Comportamental

No fim da década de 1940, prorrompe-se a Teoria Comportamental, também intitulada Behaviorista – em função do behaviorismo na psicologia – inicialmente atribuída a Hebert Alexander Simon, mediante a publicação, em 1947, de sua obra literária, *O comportamento Administrativo*, cujos ideários remetem a oposição aos moldes clássicos, bem como a uma nova concepção as premissas humanísticas, responsáveis por assentar os princípios comportamentais, que reescalona as abordagens anteriores, ampliando o teor e transcendendo a natureza, reformulando conceitos, variáveis, a fim de enfatizar a singularidade do comportamento humano inserido ao contexto organizacional.

Tal abordagem confere um novo enfoque à teoria administrativa, relativizada a estudos comportamentais em diversos ramos da ciência, mas sobretudo, o da psicologia organizacional, buscado prescindir as posições normativas e prescritivas das teorias anteriores, redimensionando abordagens, inserindo-se ao caráter explicativo e descritivo. Para Chiavenato (2003) comportamento significa “a maneira pela qual um indivíduo, ou uma organização, age ou reage em suas interações com o meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe”. Assim, no que tange a teoria supracitada, idealiza-se a particularização do indivíduo e suas questões no trabalho, eclodindo de tal modo o estudo da motivação humana, uma ferramenta precípua para aprimorar o ambiente organizacional, impulsionando o funcionamento adequado da empresa.

Embora associada a Simon, a totalidade teórica, bem como o lápide dos pressupostos comportamentais, compreendem a contribuição de diversos autores, que mediante seus vastos estudos, esculpiram as denominadas Teorias da

Motivação, dentre quais destacam-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades promulgada por Abraham Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, a Teoria X e Y por McGregor e a Teoria do Reforço de Burrhus Frederic Skinner. Tais teorias tinham por intuito abordar o comportamento pessoal e a personalidade humana, assim como a interação e os interesses dos grupos, visando potencializar as motivações individuais existentes nos colaboradores da organização, reduzindo as incongruências e os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais dos participantes.

1.4.7 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista da Administração desenvolveu-se a partir de 1950, em contraposição à rigidez, estaticidade, mecanismo e ao enfoque formal do modelo burocrático, que passou por um processo de remodelação para a composição do modelo estruturalista, que concilia as contribuições clássicas e humanísticas aplicadas a análise e lapidação dos preceitos burocráticos por intermédio da ampliação enfática, que passa a abranger não somente a estrutura organizacional, como também o relacionamento integrado e correlativo entre as pessoas e o ambiente interno e externo, estabelecendo compatibilização entre os aspectos formais e informais das organizações.

Segundo Chiavenato (2014, p. 286), “o estruturalismo está voltado para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo”. Assim, o estruturalismo caracteriza-se por sua abordagem múltipla e social, estabelecendo a organização como um sistema aberto, que se relaciona com outras organizações e com o ambiente em um processo abrangente, defendendo o conceito estrutural da totalidade e da interação entre suas porções e áreas, direcionadas ao alcance de objetivos. Nesse sentido, o movimento estruturalista contou como principal representante o sociólogo Amitai Etzioni, que a partir de uma perspectiva ampla, racional e multidisciplinar incorpora novas concepções teóricas e conceituais à teoria, como a classificação das tipologias organizacionais, que se fragmentam-se em coercitivas – caracterizadas pelo poder e controle físico através da privação, como as penitenciárias –, normativas – caracterizadas pelo poder e controle moral e ideológico, como igrejas, universidades e organizações partidárias –, e utilitárias –

caracterizadas pelo poder e controle através do incentivo econômico, como as organizações empresariais em geral.

Não obstante, a corrente estruturalista e a abordagem múltipla promovem a estruturação organizacional em níveis hierárquicos, sendo eles o institucional/estratégico – nível organizacional elevado, responsável pela tomada de decisões e a definição de métodos e objetivos -; gerencial – nível intermediário, responsável pela comunicação entre os níveis técnico e estratégico, assim como a supervisão de tarefa, execução de planos e programas e a captação de recursos –; e técnico/operacional – constitui a base da estrutura hierárquica, responsável pela execução de tarefas, operações e técnicas; evidenciando, desta forma, a pluralidade atuacional e abrangência do estruturalismo, suas características, princípios e repercussões no estudo administrativo das organizações.

1.4.8 Teoria Neoclássica

A década de 1950, compreendida sequente à Segunda Guerra Mundial, estigmatizada por seus resquícios, embrenha acentuadas e significativas conversões sociais e econômicas que repercutiram diretamente ao desenvolvimento e expansão industrial, auferindo a mitigação dos postulados clássicos, até então, utilizados como parâmetros de gerenciamento da ciência administrativa. Assim, em consonância aos novos padrões estabelecidos, surge a Teoria Neoclássica, uma redenção da abordagem Clássica, instaurada a partir de princípios mais flexíveis, além de normas de comportamento administrativo, cuja finalidade remete-se a satisfazer, novamente, às necessidades organizacionais.

A dimensão Neoclássica atribui-se a ênfase na prática administrativa, na reafirmação dos postulados clássicos, nos princípios gerais da administração, bem como nos objetivos e resultados, além de conferir caráter eclético, cujo lápide se dá mediante a adoção de variadas contribuições advindas das teorias administrativas contemporâneas, configurando um modelo administrativo perspicaz. Segundo Chiavenato (2009) “Era necessário rever as teorias administrativas existentes e fazer adequações que pudessem adaptar aos novos tempos, costumes e necessidades”. Nessa perspectiva, os corroboradores dessa abordagem suscitaram novamente as premissas propugnadas por Frederick Taylor e Henri Fayol,

redimensionando-as a um panorama atual, salientando aspectos humanísticos e a desburocratização formal das organizações, dando espaço à informal.

Nesse íterim, as premissas Neoclássicas admitem a funções administrativas o conceito de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, do qual a prosápia refere-se aos artefatos de Fayol, no entanto, visam reestruturar seu discernimento conforme as atualizações, dando-lhe concepções sucedâneas. Não obstante, assim como na Teoria Clássica, designou a formação da organização disposta por hierarquias e níveis funcionais, pré-estabelecidos em virtude de um organograma, focalizando funções e suas respectivas tarefas. De tal forma, a sistemática teórica aludida confere uma abordagem prescritiva e normativa, de caráter misto, contendo aspectos formais e informais, visto que, a priori, define as funções do administrador, e, posteriormente, retratando-se a isso, capta os princípios fundamentais da prática administrativa.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Logística

Ao que se refere ao surgimento da Logística, sua prosápia remonta a Antiguidade, associando-se às sistemáticas utilizadas por aquelas civilizações, sobretudo as técnicas efetivadas em campanhas de guerra. Posteriormente, influenciadas pela Segunda Guerra Mundial, as premissas logísticas obtiveram uma maior consistência, adquirindo teor científico, todavia, até a década de 1950, ainda não dispunha-se de um conceito formal, sendo suas funções utilizadas subjetivamente. Segundo autores da área, o período que compreende o seu maior desenvolvimento retrata-se entre os anos de 1960 e 1970, mediante as condições econômicas favoráveis da época.

Com o advento da globalização, justaposto ao desenvolvimento tecnológico, os princípios logísticos vem sendo potencializados, constituindo uma combinação estratégica, idealizada como ferramenta gerencial.

“A logística pode ser definida como o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e o armazenamento, eficiente e capaz e termos de custos, de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e as informações correlatadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de obedecer á exigências dos clientes.” (*Council of Logistics Management, 1996*)

Nesse ínterim, as sistemáticas que lapidam as premissas logísticas contribuem significativamente para a estrutura, excepcionalmente de custos, de uma empresa, abrangendo atuações em variados departamentos de administração, perpetrando um subsídio eficaz, estabelecendo relações entre os setores de distribuição, demanda, estoques e sistemas de informação, premeditando aspectos desde a aquisição de matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final, sendo capaz de agregar valor por meio da prestação de serviços.

De forma rudimentar, a Logística referencia os advenços da distribuição e entrega, entretanto, seu conceito inclui os demais segmentos pertinentes a esse processo. Ronald Ballou atribuiu como pilares do segmento logístico três atividades primárias: processamento de pedidos, manutenção de estoque e transporte, e estabeleceu ainda como atividades de apoio aos processos primários: manutenção de informações, armazenagem, embalagem de proteção, manuseio de materiais e programação de produtos. De tal modo, a gestão logística evidencia a otimização de recursos e a redução dos custos operacionais propiciando, conseqüentemente, a maximização dos lucros e o vislumbre de novas possibilidades de mercado.

1.5.2 Gestão da Produção

Os sistemas de produção e seus processos desenvolveram-se ao longo da evolução das civilizações. Seu advento remonta à Idade Antiga, manifestando-se, ainda que de maneira rudimentar e discricionária, na fabricação de produtos artesanais e na construção de suntuosas edificações. No século XVIII, os preceitos relativos à gestão da produção emergiam com a chegada da Revolução Industrial e o estabelecimento do sistema fabril, caracterizado pela substituição da força humana em detrimento à mecanização das operações. Nesse sentido, o ambiente industrial e as técnicas de gerenciamento produtivo passaram a ser respaldados em princípios científicos, por intermédio de métodos relativos à especialização dos operários, inovações tecnológicas, estudo de tempos e movimentos, assim como a racionalização e padronização da produção, visando sua máxima eficiência.

“Administrar a produção e operações pode ser visto como a parte da administração que comanda o processo produtivo, pela utilização eficaz dos meios de produção e das funções gerenciais, na busca de obter produtos ou serviços com elevados índices de desempenho”. (ROCHA, 2008, p. 3)

Em continuidade às ponderações do autor, depreende-se que a Gestão da Produção configura uma das principais áreas funcionais de uma organização, apresentando caráter interdisciplinar e interdepartamental em relação às demais atividades empresariais. Nesse ínterim, o gerenciamento de operações e de processos preconiza a administração dos recursos – humanos, materiais, informacionais, tecnológicos, entre outros – e a utilização estratégica das funções gerenciais, como o planejamento, organização, comando, coordenação e controle na produção de bens tangíveis, materiais e manufaturados (produtos) e bens intangíveis, imateriais e operativos (prestação de serviços).

Segundo Gaither e Frazier (2001) “A administração da produção e operações [...] transforma insumos nos produtos e/ou serviços de uma organização.” Desta forma, os sistemas de produção desempenham a conversão de insumos em bens de consumo a partir da transformação de entradas, ou *inputs*, que empregam o processamento de recursos, materiais, máquinas e equipamentos, em saídas, ou *outputs*, que constituem a obtenção de resultados a partir da formação de produtos industrializados e serviços. Assim, a Administração da Produção tem por finalidade a maximização e o desenvolvimento eficaz da cadeia produtiva, atendendo a critérios de competitividade, a fim de reduzir custos, maximizar lucros e satisfazer as necessidades dos consumidores, contemplando perspectivas quantitativas e qualitativas na organização dos fluxos de produção.

1.5.3 Gestão de Estoque

Embora, para muitos, os conceitos de estoque e armazém sejam mesclados e postos como sinônimos, ambos possuem funções distintas, sendo respectivamente, o primeiro, a estrutura utilizada para abrigar produtos e mercadorias e, o segundo, a designação quantitativa de um determinado produto ou material a ser armazenado. De étimo inglês, a denominação estoque, derivada de *stock* – material guardado para uso futuro –, configura um departamento da gestão administrativa organizacional, considerado um recurso ocioso de ordem pecuniária, responsável por acumular as divíncias físicas imobilizadas, postuladas como ativos, a fim de abastecer e incrementar as atividades de produção, bem como saciar as

necessidades associadas a vendas, buscando servir às demandas e exigências dos potenciais consumidores.

Nesse ínterim, depreende-se por gestão de estoque um processo decorrente da assimetria entre os serviços de entrada e saída de bens, associado a um conglomerado de decisões, cujo intuito restringe-se a coordenar as dimensões temporais e estruturais, considerando aspectos circuncisos à oferta e demanda, transportes e espaço físico disponível para o armazenamento de materiais.

A gestão de estoques é proveniente da função de compras em empresas, compreendendo a integração de seu fluxo de materiais e das funções de apoio, por meio do negócio ou do fornecimento aos clientes, incluindo a função de aquisições, armazenagem, planejamento e controle e distribuição física. (SLACK, 2009)

Justapondo-se ao fragmento citado por Slack, evidencia-se que a gestão de estoque não caracteriza um processo trivial, já que, compondo-se por diversos estágios, pode impactar significativamente múltiplos níveis de serviço, sendo circunspecta, primordialmente, por evidenciar os aspectos de tempo, estabelecendo o período, assim como ideais quantitativos para aquisições, assimilando-se ainda ao controle do sistema organizacional. Ainda nessa perspectiva, mediante o enfoque contábil, tal abordagem considera-se relevante, visto que agrega valor ao capital da instituição, e, dentre suas principais vantagens, elevam-se o encurtamento de tempo e espaço, mediante um posicionamento estratégico e eficaz, visibilizando beneficiar a indústria, bem como seus consumidores.

De maneira geral, o estoque abrange a cadeia de suprimentos podendo ser subdividido em vertentes, escalonando-as segundo seus diversos formatos, sendo classificado, majoritariamente, em quatro dimensões, sendo: estoque de matérias primas e materiais; produtos em processo ou semi acabados; produtos acabados e produtos para revenda, podendo estes ser caracterizados mediante diferentes atributos, tais quais incluem-se variáveis como: volume, peso, coeficiente de variação das vendas, giro, custo adicionado e nível de serviço exigido, disponibilidade de produto e tempo de entrega. Assim sendo, quando trabalhadas de maneira eficiente, as metodologias da gestão de estoque contribuem na proteção contra contingências imprevistas, maximizando o capital investido, buscando garantir a subsistência do capital de giro da organização.

1.5.4 Gestão Estratégica

Descendente das civilizações antigas, de etimologia grega, o vocábulo estratégia origina-se de *stratego*, sendo estratificado da ordem militar, qual significado justapõe-se a general, podendo ainda ser depreendido, conforme traduções, como a arte do general, cuja contextualização restringia-se a técnicas e sistemáticas relativas a campanhas de guerra, utilizadas para esquadrihar e potencializar derrotas dos grupos oponentes e, conseqüentemente, efetivar a conquista de novos territórios. De tal modo, evidencia-se que o processo de planejamento constitui uma atividade inerente a ser humano, no qual o indivíduo, consciente ou inconscientemente, estabelece perspectivas, alinhadas racionalmente à ação futura dentro de um prazo de tempo pré-estipulado.

Inserindo-se a abrangência atual, o planejamento estratégico adstrita-se a fins corporativos, mediante os fatores da globalização, acirramento da concorrência e internacionalização das atividades empresariais, contempla o fator competitivo, aliado a um conjunto de regras pautadas a tomada de decisões, visando a orientação eficiente do comportamento de uma organização. Nessa perspectiva, segundo Maximiano (2010, p. 333) “[...] o planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados que pretende atingir”, sendo assim, tal abordagem constitui uma ferramenta gerencial, cujo escopo delimita-se a sistematização de ideias, forças, recursos e resultados, formulando e implementando recursos a fim de viabilizar vantagens competitivas e os objetivos institucionais.

Nesse contexto, o planejamento estratégico lapida um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análises, de modo a contribuir na formulação dos objetivos, bem como a elaboração de uma missão institucional, circunspecto a destrinchar ações corretivas, adequando atuações conforme os atributos pré-estabelecidos e as instabilidades advindas do ambiente interno e externo, auxiliando de tal modo com as turbulências do mercado, e, devido a isso, depreende-o como uma incumbência da alta gerência de uma organização, que busca vislumbrar oportunidades e detectar potenciais ameaças, impulsionando, de tal forma, o crescimento e a competitividade organizacional, garantindo sua estabilidade.

1.5.5 Gestão de Pessoas

Os primeiros indícios da abordagem humanística surdem em decorrência dos ideais clássicos e burocráticos, dentre os quais insere-se o processo de padronização de pessoal, caracterizado pela mecanização e autoritarismo, impulsionados pela adoção de um modelo hierárquico de relação, chamado piramidal. Nesse período, as instituições evidenciaram a implementação do departamento de pessoal, visto como ferramenta reguladora, passível ao estabelecimento de normas, cujo intuito direcionava-se a uma boa gestão organizacional.

Com as comutações temporais, princípios administrativos sofreram ressignificações, os monopólios dilapidaram-se, os recursos financeiros, cultuados como pilar de uma organização, desmistificaram-se, recebendo por sucedâneo o capital humano. Nessa abordagem, Chiavenato (p. 2, 2000), enfatiza que “[...] administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente, etc. [...]”, evidenciando de tal forma a ênfase humanística, desencadeada pelo processo de globalização, excluindo a compreensão servil e contemplando agora os seres humanos como indivíduos dotados de habilidades e capacidades intelectuais, sendo criadores de inovação, agregando valor no ambiente institucional.

Nessa perspectiva, uma organização empresarial designa uma estrutura sistêmica constituída por indivíduos que interagem entre si e partilham objetivos, comuns e singulares, sendo estes responsáveis por diversas atividades, dentre as quais destacam-se a produção, venda, serviços aos clientes, tomadas de decisões, liderança, comunicação, supervisão, gerenciamento e direção dos negócios da empresa. Assim, a gestão de pessoas, por sua vez, assenta-se em cinco aspectos, sendo a compreensão das pessoas como: seres humanos; ativadores de recursos organizacionais; parceiros da organização; talentos fornecedores de competência e capital humano da organização, adquirindo de tal forma caráter mediador, permitindo uma colaboração mútua eficaz entre organização e colaborador, garantindo o alcance e a realização dos interesses pessoais e profissionais de ambas as partes.

1.5.6 Vendas

A necessidade das transações mercantis explicita-se corolária ao contínuo e gradativo processo de evolução da humanidade, e, segundo documentações e artefatos históricos, estima-se que os primeiros indícios pertinentes ao comércio tiveram início na Grécia antiga, sob forma de escambo, uma forma elementar mercatória, caracterizada pela permuta de bens e mercadorias, tais como gado, sal, grãos, pele de animais, cerâmicas, cacau, café e conchas, não auferindo qualquer equivalência pecuniária. A simbologia monetária, evidenciada a partir da criação de uma moeda e do ideário de valor, foi resultante de um longo processo evolutivo, que desencadeou a mitigação das práticas permutativas, substituindo tais paradigmas pela atividade de compra e venda.

No contexto atual, as práxis de venda se estabelecem consonantes as técnicas do departamento de marketing, mediante o desenvolvimento de propagandas, promoções, variações de preços e atividades direcionadas a uma melhor competitividade de mercado. Conforme Las Casas (2010, p. 409) “a administração de vendas se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização das fábricas”. Nesse sentido, a perspectiva supracitada refere-se à transferência de um bem ou material mediante uma transação financeira, abordando uma estratégia sistêmica, assente a transmissão de informações, cuja finalidade depreende-se por persuadir o potencial consumidor a comprar algo que atenda suas necessidades individuais, fazendo-o crer que tal aquisição será a solução para seus eventuais intempéries.

Dessa forma, mediante tais conceituações, compreende-se por gerenciamento de vendas um complexo, decorrente do processo de integração das funções e atividades referentes ao relacionamento com os clientes e potenciais consumidores, abrangendo desde o processamento de pedidos até os serviços pós-venda, bem como o recrutamento, treinamento e remuneração de colaboradores responsáveis por executar as operações comerciais da empresa. Assim, a unificação desses recursos virtua-se em prol da obtenção de resultados financeiros satisfatórios, visto que, tal atividade constitui a base das operações empresariais, sendo estabelecida como a área diretamente responsável por efetuar operações rentáveis, conseqüentemente, sendo a fonte geradora de lucros a organização.

1.5.7 Marketing

O termo constituído *marketing* emana-se do inglês, sendo resultante da junção dos vocábulos *Market* e *ing*, traduzindo-se como mercado em ação, entretanto, sua ancestralidade remonta etimologicamente ao latim *mercatus*, cuja tradução justapõe-se a supra referida. Sua consolidação enquanto departamento integrado à gestão empresarial, se deu, de fato, em meados da década de 1950, mediante o período de reestruturação econômica mundial, virtuada pelo contexto pós-guerra. Nessa conjuntura, tal abordagem suscitou ressignificações veementes, posto que, o desenvolvimento, bem como a produção de mercadorias e serviços vinculados à boa qualidade e ao custo competitivo já demonstravam-se mitigadas, incólumes a geração de receitas e obtenção de lucros.

Em aquiescência às ponderações de Richers (2000), assimila-se que o açodamento dos preceitos relativos ao Marketing são advindos dos Estados Unidos, difundindo-se gradualmente em escala global, respaldando-se em aspectos primordiais, como a transferência, compra e venda de bens. Nessa perspectiva, as organizações singularizam e sobrelevam as funções e operações concernentes a vendas, enfatizando sua complexibilidade e relevância alinhada e recursos como propagandas e meios publicitários considerados imperativos e cruciais para a captação de clientes, que por sua vez, passaram a efetuar a aquisição de divícias auferindo autonomia de escolha, optando por produtos e serviços que atendessem aos seus desejos, necessidades e critérios de custo e qualidade.

Nesse íterim, o Marketing efetiva-se uma área pertencente ao âmbito estratégico da esfera administrativa, retratado como uma função empresarial respaldada em circunspeções relativas às atividades de promoção e comunicação, empregadas como artefatos para a geração de valor, propagação e desenvolvimento de transações comerciais e ao aprimoramento das técnicas de vendas. Assim, conjecturando a presente abordagem, tem-se como primordiais constituintes o mercado consumidor, fornecedores, concorrentes e o posicionamento segmental da organização, obedecendo a critérios relacionados às suas preferências, localização geográfica e demográfica, poder aquisitivo, além de atitudes e hábitos de compra, que por intermédio da definição do público-alvo e suas necessidades, executa os mecanismos de comunicação dos produtos e serviços ofertados.

No que tange a sua abrangência, o Marketing esquadrinha uma ferramenta de planejamento sistêmico e gestão organizacional, assente ao desempenho de ações de ordem criativa, pragmática, eficiente e estratégica, amparado na análise de variáveis relacionadas à tendências, segmentações e lógicas de consumo. Nessa perspectiva, Philip Kotler (2000, p. 30) infere: “Administração de Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, determinação de preço, promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”, a partir da identificação de oportunidades, ofertas e negociações, vislumbrando a construção de propostas de valor como fator condicionante à aquisição de vantagens competitivas, prospectando-o como instrumento de coordenação e direcionamento.

Descarte, o departamento de Marketing insere-se a diversos fatores a fim de compreender as esquematizações e fundamentos do mercado, tais como as variações comportamentais dos adquirentes e consumidores, contemplando seus aspectos comportamentais, individuais, psicológicos, socioeconômicos e culturais, bem como de seus fornecedores, assimilando-se ainda ao posicionamento de potenciais concorrentes, que compõem e influenciam o ambiente organizacional. Desta forma, o Marketing corrobora com a maximização do desempenho lucrativo através dos enlaces da comunicação e do suprimento das necessidades, pendências e demandas humanas com o objetivo de conquistar e fidelizar clientes, propiciando estabilidade e, conseqüentemente, maturidade institucional.

2. SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Caracterização do Município

Na porção leste do Estado de São Paulo, região compreendida Vale do Paraíba, erigiu-se, dentre Alpes, o município de Cunha, lapidado nos relevos e escarpas das Serras do Mar, Bocaina e Quebra-Cangalha. Situado a cerca de 230 km da capital São Paulo, contempla uma das maiores extensões territoriais do estado, totalizando em perímetros urbano e rural, uma área de 1.407,25 km², com altitudes médias que variam entre 955 e 1.100 metros. Não obstante, limita-se, a Norte com as cidades de Guaratinguetá e Lorena; a Sul com Paraty/RJ e Ubatuba; a Leste com Areais, Silveiras e São José do Barreiro; e a Oeste com Lagoinha e São Luís do Paraitinga.

Historicamente, suas origens atrelam-se, em meados do século XVIII, às manobras mercantilistas relativas à rota de escoamento do ouro, funcionando como posto de descanso e reabastecimento das tropas durante o percurso trilhado entre Minas Gerais e o porto de Paraty/RJ, período marcado pela construção e instauração de um povoado na região, que passou a ser conhecido como Freguesia do Facão, e mais tarde, elevou-se à categoria de Vila por intermédio do então Governador da Província de São Paulo Francisco da Cunha Menezes. Posteriormente, no século XIX, a difusão da produção cafeeira no Vale do Paraíba gerou substancial desenvolvimento econômico para a região, que em 1858 foi instituída cidade, e no ano de 1945 foi convertida em Estância Climática.

Inserindo-se a contemporaneidade, assente as informações fornecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) coletadas no censo realizado no ano de 2010, estima-se que a população cunhense atual seja de aproximadamente 21.866 munícipes, suscitando uma densidade demográfica em torno de 15,54 hab./km², dos quais, cerca de 55,6% categorizam residentes da zona urbana, além disso, Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) pauta 0,684 apresentando um nível médio. No tocante às macroinformações socioeconômicas, o censo realizado em 2016 aponta que seu Produto Interno Bruto (PIB) aquilata números próximos à R\$ 213.621,06 mil, enquanto o PIB per capita é mensurado em R\$ 12.293,97 mil, do qual o rendimento médio mensal dos trabalhadores formais é

estimado no correspondente a dois salários mínimos, advindos majoritariamente dos setores agropecuário, comercial e turístico.

2.2 Descrição da Empresa

Situado no Centro da cidade de Cunha/SP, circunvizinho à Igreja Matriz, o Restaurante Dona Dita localiza-se na Praça Cônego Siqueira – nº 46, sendo este conduzido pela proprietária, Sra. Benedita Maria Macedo de Oliveira (65), conhecida popularmente por Dona Dita, que há mais de quarenta anos atua na prestação de serviços com o ofício de cozinheira, a princípio como organizadora de festas e recepções e, posteriormente, em seu próprio empreendimento, adquirido após sua aposentadoria. Instaurada desde 2017, a microempresa opera de terça-feira a domingo, das 11h30 às 15h, dispondo de atividades relativas ao setor comercial, consolidando-se no segmento alimentício como um estabelecimento destinado ao preparo e mercancia de refeições.

Instituído de forma estratégica, as dependências são subdivididas de acordo com as determinadas funções operacionais, contando com três cozinhas e um corpo de doze funcionários, incluindo familiares da proprietária. Contemplando o estilo tradicional da culinária caipira, o preparo caseiro torna-se uma marca registrada do restaurante, oferecendo variados pratos típicos, além de diversas opções em doces, compostas e cachaças. Nesse ínterim, o atendimento ao cliente aliado a qualidade da comida configuram seus principais atrativos e vantagens competitivas, que se demonstram preeminentes em relação à concorrência, difundida substancialmente, posto que o âmbito gastronômico se demonstra amplamente explorado e preponderante na região, em virtude de seus parâmetros mercadológicos e raízes historicamente tradicionais.

Outrossim, seu mercado consumidor é composto pelos habitantes da Estância Climática de Cunha, visto o êxito e prestígio do negócio, que culminaram na fidelização dos clientes, contudo, o Restaurante Dona Dita mostra-se direcionado primordialmente ao volumoso fluxo de turistas que visitam a cidade em busca de uma atmosfera bucólica e campestre, propiciada pelo clima ameno, característico da topografia serrana e montanhosa do município, que contribuem para a formação do cenário turístico, ancorado pela singular e típica gastronomia cunhense, influenciada

pela herança cultural indígena e mineira, e estabelecida, sobretudo, a base de trufas, pinhão e cogumelos shiitake, dos quais a região é produtora.

2.3 Descrição dos Problemas

Tendo-se em vista os estudos e avaliações realizados durante o processo de pesquisa relativo às atuações gerenciais promovidas pelo empreendimento referido, Restaurante Dona Dita, constata-se que os desajustes do negócio, dentre as áreas administrativas, resultam mediante a ineficiência do segmento de Marketing, deste modo, dentre as principais contrariedades detectadas em relação ao planejamento e desempenho destacam-se déficits que abrangem a ineficiência frente ao estudo do mercado consumidor e concorrente, à identidade visual, à publicidade e propaganda e ao marketing digital, fatores que exercem suma influência em sua lucratividade, comprometendo o alcance de metas, objetivos e prospecções organizacionais.

No que se refere à improficuidade do estudo do mercado consumidor e concorrente, concebe-se que a problemática destacada é ocasionada pela insciência empresarial em relação ao monitoramento da concorrência, substancial e categorizada pura na região onde situa-se o empreendimento em questão, caracterizando aspectos propiciados pelo desconhecimento acerca do ambiente externo, constituído por parâmetros econômicos, políticos, sociais, naturais, tecnológicos e competitivos. Em segundo lugar, evidencia-se a inaplicabilidade de pesquisas de âmbito mercadológico – motivação e hábitos de compra – bem como a não recompilação e interpretação dos recursos informacionais disponíveis, mensurados por bases de segmentação, explicitando a incompreensão relativa ao planejamento e execução de estratégias de vendas.

Bases são variáveis usadas para segmentar mercados. [...] é um critério de acordo com o qual os consumidores potenciais são agrupados, enquanto descritor de um segmento é uma variável ou característica que está ligada ao segmento-alvo e é relevante para a formulação da estratégia de marketing (SIQUEIRA, 1999, p. 103).

Desse modo, em justaposição à ideia exposta pelo teórico, é possível observar que a impraticabilidade dos preceitos mercadológicos fomenta uma sucessão de implicações negativas à conjuntura administrativa, das quais acentuam-se a impossibilidade de adaptações quantitativas e qualitativas nos mecanismos de

produção, venda e consumo, enfraquecendo seu potencial e gerando incongruências em relação à ofertas, demandas, produtos e mercados, conseqüentemente ocasionando a redução do percentual de vendas e a falta de direcionamento de compras. Além disso, a fragilidade da alocação de recursos informacionais gera escassez de subsídios necessários à tomada de decisões, dificultando a absorção de vantagens e oportunidades comerciais e financeiras, visto que a falta de racionalização do capital implica na decadência dos resultados contábeis, diretrizes de preço, bem como a redução dos índices lucrativos.

Outra emblemática identificada refere-se à dessuetude na definição do mercado-alvo e seus subgrupos de consumidores, notabilizando ausência relativa à investigação dos hábitos de consumo, preferências e variáveis circunstanciais influenciadas, nesse caso, por fatores segmentais sobretudo geográficos, posto que este exerce relação direta na região onde situa-se o restaurante, visto seus domínios morfoclimáticos, dotados por paisagens campestres e topografia serrana, configurando uma atmosfera tradicionalmente rural; e psicográficos, mediante o interesse turístico despertando em indivíduos de personalidade, estilos de vida e atividades congruentes ao ambiente citado. Nesse sentido, os impasses expressos visibilizam a desutilidade de programas de marketing e pesquisas internas, além da inviabilidade frente a identificação homogênea do público-alvo e grupos de interesse.

Ademais, dentre as causalidades responsáveis pela imprecisão na tipificação do mercado-alvo, destacam-se a impraticabilidade do marketing de nicho e a segmentação não respaldada em elementos e princípios alinhados ao composto de marketing e aos aspectos externos do ambiente.

Não existe uma única maneira científica de decidir quais bases usar para criar esses segmentos. Os profissionais de marketing geralmente fazem uso de descobertas de pesquisa, experiência e intuição para decidir que bases devem resultar nos segmentos mais significativos [...] que deem suporte aos objetivos da organização. (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 222)

De forma análoga à perspectiva mencionada, entende-se ainda que os argumentos expostos são implicados pela escassez de estímulos que influenciam na tomada de decisão primordial do consumidor pelo negócio, que por sua vez, desconhece a multidisciplinaridade de seu comportamento, desconsiderando teorias,

estratégias e formulações acerca das ações, percepções, hábitos, costumes e necessidades que envolvem a lógica do consumo.

Em razão das adversidades mencionadas, visualizam-se efeitos negativos, tais como o desconhecimento em relação aos consumidores reais e potenciais, seus desejos e necessidades, assim como a incompreensão das tendências de consumo, que resultam na inexploração do potencial de vendas e do diferencial competitivo, desconsiderando a implementação de estratégias segmentais associadas à categorização do público-alvo e suas especificidades, interferindo negativamente na utilização de recursos e no direcionamento de marketing da empresa, que demonstra incapacidade quanto a satisfação da demanda de clientes e produtos, ocasionando a redução do índice de vendas que, por conseguinte, afeta de maneira incisiva a gestão financeira.

Em última análise quanto à ineficiência do estudo de mercado consumidor e concorrente, ressalta-se inadequação quanto às estratégias de posicionamento de mercado, associadas ao desenvolvimento insatisfatório do valor da marca e da oferta de seus produtos e serviços. Assim, concebe-se como agentes causadores a inatividade da execução da pesquisa de imagem, que inviabiliza a compatibilidade e o alinhamento do produto às expectativas do consumidor, assim como a ausência do posicionamento por concorrência, visto a improficuidade das estratégias e métricas comparativas; do posicionamento por atributos, posto a inexploração de seus fatores competitivos, tais como localização, instalações, limpeza, atendimento e sobretudo, a qualidade e sabor das refeições; e do posicionamento por usuários, considerando o desajuste relacionado a segmentação em subconjuntos categorizados por seu mercado-alvo, desconsiderando seu potencial turístico.

Para que o posicionamento tenha sucesso, os clientes potenciais precisam conhecer o produto e as necessidades ou desejos que ele pretende suprir. Isso envolve uma comunicação eficiente com o mercado-alvo, tornando o produto disponível por meio de canais que deem suporte à estratégia de posicionamento e definido um preço que combine com a posição do produto e com o valor atribuído pelo mercado-alvo. (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 223)

Destarte, em conformidade aos argumentos descritos, adverte-se que as controvertíveis examinadas concebem inúmeras consequências, dentre as quais se destacam a fragilidade na estruturação do posicionamento e construção de valor

atrelados à proposta da marca, impacto insuficiente em comparação ao desempenho do mercado competitivo, desconhecimento acerca do comportamento do consumidor e análise dos aspectos irracionais em que permeiam seus gatilhos de compra, além da inadequação de competências respectivas à inovação e ao processo criativo na elaboração de bens e serviços atrativos e vendáveis, implicando diretamente no potencial de vendas e obtenção de lucros.

Compensatoriamente, no que se refere a emblemática alusiva à ineficiência da consolidação da identidade visual corporativa em detrimento aos estímulos relativos a sua interface topológica, salienta-se, em primeiro lugar, a incoerência da gestão de marca, propiciada pela não utilização do conjunto de simbologias e ilustrações responsáveis pela identificação dos bens e serviços ofertados, capazes de vincular a marca ao cliente. Nesse sentido, denota-se ainda a ausência e fragilidade de associações mentais no processo de conscientização da marca e sua proposta de valor, assim como a impraticabilidade e métricas relacionadas a tangibilização, flexibilidade, signo e transmissão de conceitos, elementos e expressões que remetam ao seu propósito.

Nesse ínterim, a ineficácia dos mecanismos estratégicos aplicados ao estabelecimento de marca reflete a incompreensão do ambiente em relação a aplicação do composto de *marketing* – preço, praça, produto e promoção – e sobretudo a inexploração da imagem de marca *Brand Image*, determinada pela incompreensão do potencial de mercado e de seu público aspiracional, fatores ligados ao não delineamento de seu território e ao não reconhecimento de seu diferencial competitivo. Segundo Klein (2002, p. 31) “as corporações podem fabricar produtos, mas o que os consumidores compram são marcas”, assim, em corroboração ao exposto, é possível inferir que as problemáticas evidenciadas se demonstram circunstanciadas pela inconformidade das ferramentas e recursos de comunicação e elaboração de personalidade da marca e sua cultura organizacional, bem como a difusão imprecisa de sua missão, visão, valores, atitudes e atributos discursivos multiformes.

Conspicuamente, as adversidades explanadas concebem que a impraticabilidade da gestão de marca resulta em múltiplas implicações, tais como a dissolução do reconhecimento e consciência de marca *Brand Awareness*, ocasionando o lapso memorial do mercado consumidor, afetando sua identificação e

tomada de decisão durante o processo de compra, impactando, conseqüentemente, no seu direcionamento à restaurantes concorrentes – inibindo o processo de *Recall* ou recordação de marca – como também comprometendo sua percepção quanto aos atributos do negócio, exercendo influência direta no insucesso da lealdade e fidelização à marca. Outrossim, a ausência da divulgação representativa da marca reflete em sua indissociação perante o mercado competitivo, contribuindo para sua desvalorização na determinação de preço, vendas e aquisições e gerando supressões ao patrimônio da organização.

Não obstante, outro paradoxo observado refere-se à deficiência relativa ao processo de criação do design, seus signos e formas que compõem a expressão da marca, revelando a escassez de conhecimento, técnica, planejamento, pensamento criativo e visão tridimensional no empreendimento em questão, que demonstra padrões desconexos de enquadramento visual, desalinhados ao setor alimentício. Invariavelmente, a estrutura tradicionalista do micro negócio inviabiliza a aplicação do design gráfico devido a resistência e a cautela nos investimentos deste segmento, visto a incompreensão de sua aplicabilidade, bem como de seus resultados comerciais, atrelados à inconsistência de recursos financeiros, falta de competências e habilidades, além da desqualificação profissional e técnica acerca da gestão do design.

Em geral, na área do design, uma marca é considerada bem feita quando atende com exatidão aos objetivos explicitados por quem pediu esta identidade, o cliente.

A construção de uma marca não deveria ser, ao estar associada ao design, reduzida a um ato mecânico unilateral do projetista, mas sim fruto de uma interação entre produtor e consumidor. (DIAS, 2006, p. 17 e 20)

Desse modo, em conformidade à conjuntura referenciada, visibiliza-se que as adversidades expostas suscitam implicações negativas, dentre as quais sobrepõem-se a fragilidade dos índices competitivos, da comunicação e da identificação de imagem do restaurante; a dificuldade no desenvolvimento de estratégias de vendas, bem como na tomada de decisão dos gestores; a desestimulação dos componentes criativos e inovadores na elaboração de produtos e serviços; a desconexão das propostas visual e gráfica do negócio em relação aos desejos e necessidades do mercado-alvo; além da redução de credibilidade, reconhecimento e valor da marca,

afetando diretamente seus percentuais de venda e, conseqüentemente, a lucratividade da organização.

Em última instância quanto a dessuetude relativa à construção da identidade visual, destaca-se a incongruência identificada na gestão da identidade visual corporativa, desprovida de estímulos aplicados aos aspectos gráficos e visuais nas áreas de comunicação e interação entre a marca e seus consumidores, desconsiderando seus elementos simbólicos, emblemáticos, pictóricos e monogramáticos. Além disso, o empreendimento em questão não demonstra recorrência a exploração de elementos gráficos, tais como cor, tipografia, formas, texturas e imagens em sua performance, expressão, personalidade e posicionamento visual, destoantes de sua imagem corporativa.

Nesse ínterim, segundo Strunck (2011, p. 67) “[...] se uma empresa não tem uma boa imagem, não causa uma boa impressão à primeira vista e isso com certeza irá refletir no seu crescimento e na sua valorização no mercado”. Corroborando seu pensamento, a ausência da sistematização de marca, recursos de comunicação e signos associativos inibem a construção e o desenvolvimento da proposta de valor do negócio, que a partir das falhas na transmissão de sua identidade ao público interno e externo, demonstra-se desalinhado em comparação aos padrões popularizados ao segmento gastronômico.

Nessa perspectiva, depreende-se que a impraticabilidade da identidade visual corporativa em relação aos serviços e bens comercializados estabelece repercussões adversas no que diz respeito ao posicionamento da marca, que por não dispor de elementos que a diferencie perante o mercado concorrente e consumidor, torna-se desconexa, desvinculada e imemorável ao público-alvo. Assim, a ausência de identidade gráfica e simbólica pautada por elementos coesivos e ilustrativos desassocia a atenção de potenciais clientes, que desconhecem as características principais de seus produtos e serviços, além dos objetivos, propósitos e valores da empresa, inviabilizando sua fidelização, visto que a imagem da marca não se mantém sólida, atemporal e constante em seu pensamento. Por conseguinte, as problemáticas citadas afetam diretamente sua lógica de consumo, capacidade de assimilação e atração pela marca, impossibilitando a experiência de compra e degustação das refeições oferecidas no restaurante, que por sua vez, passa a

diminuir em volume de vendas e nos resultados financeiros, ocasionados pela limitada difusão comercial e capacidade de reconhecimento da marca.

Em prosseguimento às emblemáticas encontradas nos processos administrativos e no planejamento de *marketing* do Restaurante Dona Dita, evidencia-se também a disfuncionalidade dos mecanismos de Publicidade e Propaganda, visto a inadequação relativa ao estudo das novas tendências de mercado, ferramentas e técnicas comerciais que visem transmitir o posicionamento e a diferenciação da marca, estimulando o consumo mediante a propagação e disseminação nos múltiplos canais e fluxos de atividade, que por sua vez, demonstram incapacidade informativa e persuasiva. Não obstante, destacam-se desconformidades quanto ao aparato argumentativo comunicacional, desprovido de estratégias publicitárias no desenvolvimento da comunicação e promoção dos bens e serviços, ocorridos pela ausência da análise dos recursos mercadológicos, desatualização quanto às inovações tecnológicas, bem como pela inexploração dos efeitos apelativos propagandísticos dos meios de comunicação, transmissão e recepção de informações.

Nessa perspectiva, evidenciam-se incongruências no tocante às ações e discursos publicitários direcionados ao mercado-alvo, aos comportamentos e métricas de consumo, associados a improficuidade na elaboração e implementação de estratégias discursivas, que expressem de forma pragmática, perspicaz e ilustrativa as características, singularidades e atributos da marca.

Os profissionais de marketing devem empenhar-se em achar o composto de comunicação mais eficaz e eficiente, levando em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo de comunicação. Uma maneira de analisar os esforços de comunicação é vê-los como influenciadores da atenção, do interesse, do desejo e da ação dos clientes. (CHURCHILL e PETER, 2005, p. 252)

Em aquiescência aos argumentos citados, é possível compreender o desalinhamento do negócio quanto aos preceitos primordiais da linguagem publicitária, visto que não atende aos padrões, parâmetros e necessidades de consumo do público-alvo do restaurante por intermédio de veículos, anúncios e campanhas consistentes, comprometendo o processo de compra e a aquisição dos produtos e serviços ofertados. Assim, a falta de conscientização e divulgação dos objetivos, qualidades, valores, propostas e interesses de marca reflete no

desconhecimento e o desinteresse dos reais e potenciais consumidores, que são abordados de maneira abstrata e multidirecional pelo composto de comunicação, desprovido de elementos catalisadores e persuasivos que interajam juntamente ao público receptor.

Em razão das problemáticas descritas, pertencentes a ausência de investimento nos processos condicionantes e difusivos de Publicidade e Propaganda, visualiza-se que estas suscitam inúmeras implicações negativas, dentre as quais destacam-se a incapacidade de veiculação entre os bens tangíveis e intangíveis anunciados em comparação às verdadeiras expectativas e desejos do mercado consumidor, causada pela escassez de canais de comunicação e monitoramento de seus índices de satisfação e fidelização à marca, resultando consecutivamente na indecisão em sua tomada de decisões, o que influencia diretamente na sua intenção de compra, debilitando o desempenho de vendas, obtenção de lucros e a atuação competitiva da marca perante o mercado concorrente.

No que diz respeito à disfuncionalidade relacionada ao desempenho do Marketing Digital, concebe-se que a problemática destacada é ocasionada pela insciência da organização em relação aos progressos e transformações tecnológicas, bem como a influência do meio digital nos processos de divulgação, promoção e vendas de produtos e serviços, desconsiderando a grandeza e capacidade dos veículos e canais de comunicação *on-line* para o reconhecimento do restaurante, que demonstra impraticabilidade quanto a elaboração de ferramentas e estratégias voltadas ao marketing comercial tecnológico.

O marketing digital não pretende substituir o marketing tradicional. Pelo contrário, ambos devem coexistir, com papéis permutáveis, ao longo do caminho do consumidor. No estágio inicial de interação entre empresas e consumidores, o marketing tradicional desempenha papel importante ao promover a consciência e o interesse. À medida que a interação avança e os clientes exigem relacionamentos mais próximos com as empresas, aumenta a importância do marketing digital. (KOTLER; JARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 69)

Desse modo, em justaposição aos argumentos expostos, é possível entender que a desutilização dos princípios de marketing digital aplicados ao presente objeto de estudo deve-se, majoritariamente, a ausência de implementações tecnológicas e

ações táticas voltadas ao monitoramento do mercado-alvo, assim como a não idealização, comunicação, entrega e exposição de ofertas atrativas aos consumidores na interface digital. Não obstante, revela-se ausência mediante o enfoque e a observação do público, contemplando seus hábitos, costumes e preferências no âmbito tecnológico, desconsiderando as variáveis emocionais e desejos inconscientes que incitam e propulsionam as decisões de compra.

Segundo Dórea (2018, p. 23) “[...] as estratégias de marketing digital devem ser aptas a projetar e entregar mensagens que capturem e mantenham a atenção do público [...]”. Nesse sentido, a deficiência no posicionamento da marca e da transmissão de missão, visão e valores, bem como a inconsistência na construção da identidade virtual do negócio configuram-se problemáticas baseadas em adversidades ocasionadas, sobretudo, pela supervalorização do marketing tradicional em comparação ao marketing digital, bem como o desconhecimento sobre as ferramentas e estratégias digitais, circunstanciados pela escassez de profissionais capacitados ao gerenciamento das plataformas de comunicação e redes sociais, que apresentam imprecisões quanto à organização, planejamento e assiduidade nas postagens e conteúdos publicados no ambiente digital.

De forma semelhante à perspectiva mencionada, depreende-se que estas proporcionam efeitos antagônicos, dos quais sobrelevam-se dificuldades quanto a captação e retenção de novos clientes; incongruência na construção e solidificação da imagem digital e do reconhecimento de marca; ao relacionamento superficial com os consumidores, resultando na ausência de *feedbacks* precisos acerca dos atendimentos prestados no restaurante; a inexploração do potencial de vendas proporcionados pelos meios tecnológicos de comunicação, bem como dos recursos apelativos emocionais, que inviabilizam os processos de escolha por atributos e relevância gastronômica do empreendimento em questão, fatores que interferem negativamente na performance organizacional e na obtenção de índices lucrativos.

3. PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Mediante os principais problemas expostos e observados no decorrer do capítulo anterior, tornou-se perceptível que as disfunções enfrentadas pelo Restaurante Dona Dita se mostram diretamente relacionadas ao Marketing, suas teorias e aplicações, evidenciando a necessidade da implantação de propostas de intervenção que contribuam a mitigar as problemáticas que envolvem o negócio. Nesse sentido, a efetivação das premissas e processos direcionados ao planejamento estratégico compõe os pilares que fundamentam o presente estudo de caso, visto que este configura-se como o processo gerencial de abordagem integrada que contempla as camadas e fatores ambientais, correlacionando-os ao contexto organizacional e à missão corporativa, visando a elaboração de planos de ação a fim de estabelecer o direcionamento da marca, sua otimização e interação junto aos grupos de interesse, influenciando de maneira positiva nos processos decisórios em função dos objetivos empresariais.

Nesse ínterim, a fim de atenuar a problemática concernente à ausência de bases para a segmentação do mercado e definição do público-alvo, sugere-se como proposta de intervenção a identificação, classificação e agrupamento dos reais e potenciais compradores em grupos similares e homogêneos por intermédio da análise do micro e macro ambiente interno – que possui elementos diretamente controlados pela organização – e externo – que demonstra caráter circunstancial e inerente à organização, influenciando sua performance no mercado.

As bases usadas na segmentação de mercados podem ser agrupadas em três classes: as características básicas dos clientes, atitudes dos clientes e comportamento dos clientes, caracterizando-se como predisposição do indivíduo para a ação e seu real comportamento no mercado. (HOOLEY, 2005)

Em continuidade ao argumento descrito, concebe-se que a categorização do mercado-alvo engloba a análise das variáveis ambientais geográficas, demográficas, psicográficas, comportamentais, entre outras (anexo A), com o intuito de alinhar os produtos e serviços ofertados de acordo com as necessidades, atitudes e predisposições que pautam a decisão de compra dos consumidores, visando ocupar uma posição competitiva superior frente aos concorrentes através do desenvolvimento do posicionamento estratégico da marca.

Desse modo, a fim de estabelecer a análise das variáveis ambientais em função da organização, faz-se necessária a elaboração instrumental da matriz SWOT, idealizada por Kenneth Andrews e Roland Christensen e amplamente utilizada no monitoramento e avaliação dos ambientes interno e externo. A análise SWOT, também denominada análise FOFA, em português, é considerada uma ferramenta estrutural da Administração de Marketing, e sua sigla se origina do acrônimo das palavras de língua inglesa que representam as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) de uma empresa, dispostas graficamente e modelo de matriz (anexo B) de forma a auxiliar na gestão de negócios e formulação de estratégias por meio do planejamento e da coleta de informações gerenciais.

Não obstante, a aplicação prática da técnica apresentada oferece suporte ao diagnóstico estratégico do cenário empresarial a fim de que a empresária pautando-se aos dados apurados e resultados obtidos possa redirecionar seus esforços ao planejamento de estratégias e ações enfocadas no aperfeiçoamento e fortalecimento do negócio a médio e longo prazo.

A análise SWOT encontra larga aplicação dentro do planejamento estratégico das organizações, proporcionando uma boa base de decisões para estratégias, propostas de negócios, posição e direcionamento das empresas, oferecendo possibilidade de ajustes e orientações diante da dinâmica do mercado. (FILHO, 2014, p. 9)

Assim, a análise SWOT contribuirá de modo a prevenir possíveis interferências externas do mercado, sendo constituída a partir da reunião de elementos que atestem as reais necessidades e objetivos da organização. Nesse caso, as etapas primordiais para sua elaboração iniciam-se com a coleta de informações junto aos membros da empresa a fim de identificar seus pontos fortes e fracos, procedimento que poderá ser feito através de um *brainstorming*; priorização e hierarquização dos fatores a seres desenvolvidos; e posteriormente, a formulação das estratégias e planos de ação, bem como a definição de objetivos e metas a serem alcançados.

Nessa perspectiva, a montagem da matriz SWOT deverá ser realizada a partir da análise global dos componentes a serem preenchidos, sendo para verificação do ambiente interno as Forças (qualidades, características e atributos relacionados ao êxito de suas atividades, serviços e a construção da imagem da marca) e Fraquezas

(deficiências, falhas operacionais, vulnerabilidades e desvantagens competitivas em comparação ao mercado concorrente, isto é, fatores que comprometem a imagem e desempenho da marca); e para o ambiente externo, as Oportunidades (aspectos positivos que possibilitam a elaboração de ações de Marketing a partir de inovações, parcerias e conhecimentos que contribuam para a ascensão da marca perante ao mercado) e Ameaças (características e situações incontrolláveis que independem das ações e políticas de funcionamento da empresa, afetando negativamente suas áreas de atuação).

Tendo-se em vista que segundo Daychoum (2013, p. 9) a aplicação da análise SWOT faz-se necessária ao menos uma vez por ano, devido a importância do monitoramento constante das informações, é possível depreender que a sua implementação no Restaurante Dona Dita (apêndice A) contribuirá na viabilidade de planejamentos eficazes e obtenção de resultados satisfatórios através da utilização de instrumentos assertivos que visem a centralização e avaliação das informações obtidas, possibilitando a estabilização e expansão dos negócios perante ao mercado.

No que tange à adversidade relativa à ausência do estudo do mercado consumidor e concorrente aplicado ao empreendimento em questão, recomenda-se como proposta de intervenção a exploração do ambiente externo mediante a implementação da pesquisa mercadológica por intermédio do estudo de mercado. Nessa perspectiva, o estudo de mercado corresponde à análise das relações que envolvem os processos de produção e consumo, realizado pela observação, reunião e interpretação dos recursos informacionais advindos do comportamento e hábitos do consumidor, bem como aspectos relacionados a sua lógica de consumo e índices de motivação de compra, associando-se ainda ao monitoramento da concorrência, fatores que possibilitam a definição precisa do público-alvo, a elaboração de estratégias de mercado, o estímulo da inteligência comercial e a identificação de tendências.

Desta forma, o estudo de mercado desempenha a função de instrumento para a execução da pesquisa mercadológica, depreendida, segundo Kotler e Keller (2012, p. 102) como as "atividades sistemáticas de concepção, coleta, análise e edição de relatórios de dados e conclusões relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa". Em continuidade aos argumentos

mencionados, é possível estabelecer a pesquisa de mercado como a técnica ou plano estratégico multidisciplinar que de forma sistêmica, atua na conversão de dados quantificados obtidos mediante a geração de informações, adequando os produtos e serviços ofertados a partir das opiniões, usos e preferências do mercado-alvo, aquilatadas por sondagens e questionamentos norteados pelo emprego de recursos estatísticos que visam avaliar a imagem da marca e sua aceitação pelo público, fornecendo subsídios para a tomada de decisão, compreensão e objetificação do mercado.

Nessa perspectiva, a elaboração da pesquisa de Marketing do Restaurante Dona Dita (apêndice B) considerou fontes internas e externas de informação, além da análise de dados primários, como a inferência estatística – coleta de dados provenientes da entrevista de uma amostra de seu mercado-alvo – e o *benchmarking* – identificação e observação das organizações de mesmo segmento (gastronômico) tomando suas práticas empresariais como referências para a potencialização de seu desempenho – com o escopo direcionado a delimitar a participação e o potencial de mercado do restaurante em detrimento aos seus concorrentes, bem como delimitar as características dos consumidores reais e potenciais por intermédio do planejamento e análise de tendências.

No que concerne à formulação do projeto de pesquisa, esta de seu por vias de comunicação digital, implementada através da ferramenta *on-line* Google Forms, obedecendo ao modelo quantitativo de pesquisa exploratória – investigação abrangente de informações que propiciam a geração múltipla de hipóteses e ideias – adjunta à pesquisa causal – de teor experimental que contempla a relação de causa e efeito entre variáveis – aplicadas mediante levantamentos que abordam a condução e coleta de dados a partir da estruturação de um formulário. Segundo Churchill e Peter (2005, p. 119) “os pesquisadores de marketing podem obter informações dentro e fora da organização. Antes a pesquisa de marketing enfatizava a coleta de dados; hoje, a ênfase é na análise e interpretação dos dados”, logo, o êxito na avaliação dos resultados da pesquisa de marketing depende da observação concisa e contemplativa dos dados, atribuindo-lhes significado.

Assim sendo, faz-se providencial ao Restaurante Dona Dita a efetivação analítica da pesquisa de marketing e testes de mercado para a união, seleção e conversão de dados, ponderamentos, concepções e sugestões dos consumidores

em informações factíveis, que poderão ser mensuradas por intermédio dos princípios sociais, econômicos, culturais e psicológicos que envolvem o perfil dos indivíduos entrevistados, servindo como objeto de estudo de modo a contribuir para a estruturação de ações de planejamento e estratégias de ampliação do campo de conhecimento acerca dos aspectos subjetivos que influem no processo de decisão dos reais e potenciais clientes, fatores representados de forma numérica e estabelecidos através de análises fatoriais e discriminantes proferidas aos grupos de interesse, contribuindo para a lapidação do composto de marketing, para o direcionamento das campanhas publicitárias e os mecanismos que o envolvem, bem como a resolução de problemas e a identificação de oportunidades profícuas ao desenvolvimento da marca.

Em relação às inconformidades relativas ao desenvolvimento da marca e sua proposta de valor, apresenta-se como sugestão para seu aperfeiçoamento a implantação sólida de um posicionamento de mercado multidimensional, que contempla as necessidades do mercado, das organizações e seus produtos, atendendo de maneira estratégica e eficaz suas respectivas demandas. Não obstante, a consolidação da identidade da marca necessita ser projetada mediante a análise sistêmica e dinâmica dos *stakeholders*, ou seja, o público estratégico que compõe os indivíduos pertencentes ao grupo de interesse da organização, que exercem e também recebem os impactos causados pelas ações do negócio, legitimando seu desempenho, valores, atitudes e estratégias promocionais.

Nesse ínterim, a força, reputação e proeminência da marca dependem da construção de seus elementos, bem como o valor agregado aos bens e serviços oferecidos, adequando-os à perspectiva do consumidor em relação ao posicionamento por atributos, tais como qualidade, sabor, segurança, reconhecimento, tradição e confiabilidade.

Uma marca é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas com o desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis – isto é, relacionadas com aquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 258)

De forma análoga aos argumentos descritos, é possível depreender que a marca se caracteriza por um sistema integrado por elementos tangíveis e intangíveis evidenciados a partir de signos e aspectos direcionados à difusão do diferencial e conscientização da marca percebidas pelo mercado-alvo, determinados pelo auxílio da definição da missão, visão e valores do negócio (apêndice C).

Em vista disso, demonstra-se primordial a canalização dos esforços corporativos no que se refere ao investimento em *branding*, sendo este definido como o conjunto de operações relativas à gestão da marca e sua imagem perante o público, abordando sua proposta conceitual, manifestações visuais, figurativas e gráficas, além do enfoque na comunicação integrada, favorecendo sua consolidação frente à concorrência, visando a fidelização dos potenciais clientes assim como sua penetração no mercado, contribuindo para a associação de marca a valores psicológicos e financeiros que influem em seus resultados lucrativos.

De acordo com Nunes (1996, p.7) “uma marca pode, portanto, ser fortalecida através da adição de uma nova dimensão ao seu valor, a do relacionamento direto com o consumidor. A construção do relacionamento aumenta o valor do cliente ao longo do tempo, que, conseqüentemente, compõe o valor da marca”. Em última análise, em virtude do acentuado potencial turístico do município de Cunha, sugere-se ainda a aplicação do marketing de turismo, visto os altos índices lucrativos advindos dos atuais e futuros turistas que buscam serviço relacionados a hospedagem, alimentação e entretenimento na região, viabilizando a inserção de estratégias atrativas voltadas à captação do público referido, maximizando o alcance dos objetivos organizacionais do Restaurante Dona Dita.

No que tange as adversidades mencionadas anteriormente acerca da ineficiência da consolidação da personalidade visual e gráfica da marca, é possível compreender a necessidade da implementação da Identidade Visual Corporativa, que desempenha um papel fundamental quanto a realização das funções de Marketing, visto que por meio dela, torna-se possível associar a marca ao produto, fazendo com que o mesmo se torne ímpar e memorável diante de outras opções disponíveis no mercado. Nessa perspectiva, a consolidação estratégica de identidade resulta no apreço a mercadoria, que induz o consumidor a adquiri-la por seus principais atributos – aparência, qualidade, funcionalidade e desempenho -,

contribuindo para a ampliação de vendas e, conseqüentemente, no aumento dos índices lucrativos.

Não obstante, a Identidade Visual tem como objetivo identificar os desejos dos clientes e compreender a credibilidade que é investida na marca, que por sua vez, deve ser estruturada de maneira funcional e estratégica, pois uma vez que o processo de identificação e direcionamento seja formulado corretamente, a organização portará abrangente domínio de recursos, bens e serviços que constituem ferramentas imprescindíveis para a tomada de decisões e a análise do mercado.

A marca é um nome, normalmente representado por um desenho (logotipo e/ou símbolo) [...], hoje se uma empresa não tem uma boa imagem, não causa uma boa impressão à primeira vista e isso com certeza irão refletir no seu crescimento e na sua valorização no mercado. (STRUNCK, 2001, p. 67)

Nesse sentido, a influência que uma marca possui ao envolver, captar e vincular o consumidor junto aos produtos e serviços que serão consumidos, associada ao conjunto de fatores responsáveis pela criação de estímulos para o comprador não se restringe somente ao nome e design, mas contempla todos os meios visuais, gráficos, comunicacionais e de personificação da organização, fatores responsáveis pela materialização e consolidação de sua identidade.

A identidade da marca, no que lhe concerne, é responsável por concretizar a ideologia dos valores e ideias da organização, identificados a partir do estudo e análise do público-alvo, sendo implementada a partir de inúmeras formas, como através de logotipos, embalagens, etiquetas, slogans e rótulos, acompanhados por um conjunto de cores que harmonizam entre si, além da elaboração de um símbolo gráfico e tipografia únicos, em que após uma pesquisa de custos (apêndice D), analisou-se os melhores preços do mercado. Ademais, compreender sobre a imagem visual corporativa no que diz respeito ao local do empreendimento é de suma importância, bem como a arquitetura e interiorismo, responsáveis por gerar um ambiente funcional e harmônico, congruente à percepção que a marca deseja transmitir, de modo que o espaço promova sensação de conforto e bem-estar. Em face dos argumentos expostos, recomenda-se uma reestilização da identidade visual do Restaurante Dona Dita, a fim de proporcionar maior visibilidade, alcance do

público-alvo e estruturação do posicionamento, visão, cultura, imagem e objetivos empresa.

Tendo-se em vista que o nome do empreendimento será mantido, por possuir tradicionalidade, notabilidade e reputação, é possível avançar para a escolha da nova paleta de cores da marca, que carrega grande importância por desempenhar a formação de impressões e conceitos. Conforme Dondis (2000, p. 64) “cada uma das cores tem inúmeros significados associativos e simbólicos. Assim a cor oferece um vocabulário enorme e de grande utilidade para o alfabetismo visual”. A partir disso, torna-se possível selecionar as colorações de tal modo que auxiliem na formação da identidade, por intermédio da Psicologia das Cores, que busca compreender o comportamento humano em relação às cores e mostra a forma como o cérebro reconhece e as transformam em sensações, emoções, sentimentos e desejos.

Assim, a paleta de cores selecionada (apêndice E) contempla tons majoritariamente quentes, que integram o vermelho, laranja, nuances de roxo – no caso da paleta, um tom de vinho Borgonha – e amarelo. Tais cores transmitem sensação de calor, proximidade, alegria, energia e entusiasmo que remetem a um ambiente agradável, despertando um lado compulsivo e estimulando a fome do cliente. Em contrapartida, para balancear e harmonizar os tons quentes, foram reunidos tons auxiliares de característica fria, com a finalidade de transmitir segurança, seriedade e calma; em destaque o verde, que harmoniza com o ambiente externo do restaurante, remetendo o consumidor à atmosfera natural, que reflete tranquilidade, conforto e aconchego, relacionando-se ainda a saúde e o consumo de alimentos saudáveis e orgânicos.

Nesse sentido, as bases e fundos serão compostos em sua maioria por tons neutros e delicados, a fim de transmitir leveza, receptividade e credibilidade, ao mesmo tempo em que harmoniza e destaca os outros elementos e tipografias – formato da letra (fonte) que apresenta diversos estilos, responsável por assegurar a ordem estrutural e a comunicação escrita das palavras – que por sua vez é composta por traços finos e delicados. Para a construção tipográfica do Restaurante Dona Dita, foram determinadas duas fontes de maneira composta, que se completam e trazem a identidade e perfil do negócio: a primeira é a *Western Retro* sem serifa (*Sans Serif*), ou seja, sem prolongamentos nas hastes, o que traz uma aparência limpa, minimalista, simples e mais tradicional; e a segunda, *Sparkle*, de

característica *cursiva/script*, que denota uma sensação artesanal, feminina, simpática e humanística, representando figurativamente a caligrafia da proprietária.

Em suma, o conjunto de cores e tipografias, acompanhados pelo fundo sombreado de um azulejo português compõem a nova proposta de logomarca da identidade do Restaurante Dona Dita (apêndice F), apresentando ao centro um desenho minimalista e delicado da silhueta da proprietária, Dona Benedita, projetado a partir de uma fotografia. A nova logo da empresa permitirá a reformulação da Identidade Visual do restaurante e a implementação de rótulos e etiquetas (apêndices G e H) que poderão ser agregados aos doces e produtos vendidos. Dessa forma, o conjunto desses elementos, alinhados às ideias apresentadas, transmitem o perfil tradicional, aconchegante, acolhedor e familiar do estabelecimento e, conseqüentemente, constitui a nova Identidade Visual da empresa, que será baseada e fundamentada em torno das cores, tipografias e elementos apresentados, trazendo maior valor, credibilidade e posicionamento para o negócio.

No tocante aos preceitos administrativos de Publicidade e Propaganda, depreende-se que estas caracterizam o estímulo da instigação e convencimento de indivíduos através de premissas sobre determinada temática, em outras palavras, as terminologias representam uma ferramenta ativa que através do emprego de elementos persuasivos, visa identificar os padrões de consumo do mercado-alvo, bem como a sua percepção acerca dos produtos e serviços ofertados pela organização. No entanto, apesar de serem considerados conceitos semelhantes, sintetizados mediante um único significado e designação, apresentam definições próprias, que se interligam de maneira complementar.

O termo Publicidade emana-se do latim *publicus* (público), designando um conjunto de ações comerciais, com o intuito de promover bens e serviços por intermédio de abordagens comunicativas e discursos publicitários, pautando-se no comportamento dos indivíduos, com enfoque na captação e persuasão de potenciais clientes, conduzindo-os à efetivação da compra. Segundo Costa e Mendes (2012, p. 6) “A publicidade é, portanto, o meio pelo qual permite o anunciante entrar na cabeça do consumidor para provar e estabelecer o posicionamento da marca transmitindo a sua mensagem e recriando e/ou despertando necessidades de consumo”. À vista disso, a Publicidade, no decorrer das décadas, vem

aperfeiçoando-se exponencialmente, posto a demanda acerca da necessidade de consumo em massa de um produto ou serviço, conjecturando um processo comercial com fins lucrativos.

Em contrapartida, a Propaganda deriva do latim *propagare* – para ser propagado -, conceituando-se como um agrupamento de ações transmitidas por intermédio da difusão de ideias e concepções de caráter ideológico ou comercial, cuja finalidade delimita-se a influenciar os consumidores a certas opiniões que determinem suas motivações e intenções de compra, bem como a memorização da marca e suas atitudes perante a experiência de consumo.

Propaganda é qualquer anúncio, mensagem ou comunicação persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa durante determinado período e num determinado espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização identificados. (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 452)

Justapondo-se o fragmento mencionado, evidencia-se que a Propaganda engloba, prioritariamente, desde o assentimento dos profissionais de Marketing, bem como aos seus consumidores, à venda impessoal por meio da disseminação e do anúncio de princípios e informações ideológicas – como a apelação aos sentimentos morais, patrióticos, religiosos e políticos – sobre determinado produto ou serviço, através de diversificados canais propagandísticos. Além disso, a Propaganda obtém uma abrangente capacidade de divulgação, posto que vislumbra uma vasta quantidade de clientes simultaneamente.

No que tange à insuficiência dos processos de Publicidade e Propaganda identificados no Restaurante Dona Dita, enfatizando a desconformidade nos mecanismos comunicacionais e a ausência analítica quanto aos recursos e inovações mercadológicas, demonstra-se fundamental o desenvolvimento e a implementação de um design de sinalização do restaurante, composto por diferentes formatos e informações do ambiente, impulsionados ainda por veículos de comunicação em massa que compõem as estratégias de Marketing *Off-line*, com o intuito de promover o empreendimento mediante o investimento em recursos midiáticos tradicionais, que não dependem do meio digital como fonte motriz de divulgação.

Neste viés, recomenda-se inicialmente a implementação do design de sinalização materializado pela utilização de um Cavalete de Propaganda, que será introduzido ao ambiente físico a partir do desenvolvimento do projeto de identidade visual. Deste modo, o método publicitário e propagandístico em questão descreverá em sua escrita, o valor referente a alimentação na modalidade self-service à quilo, assim como os sabores disponíveis acerca das compotas e doces comercializados no estabelecimento (apêndice I). Assim, estima-se que o investimento direcionado a sua execução seja de aproximadamente R\$ 100,00 (cem reais), levando em consideração o valor da aquisição do cavalete e dos materiais necessários para a realização de sua personalização.

Outra resolução proposta às adversidades mencionadas, seria a composição de cartões de visita, visto que sua implementação projetará a identidade e imagem empresarial, bem como os valores e profissionalismo do Restaurante Dona Dita. Tal solução agrega, principalmente, a facilidade de comunicação entre empresa e consumidor, por intermédio da construção de uma memória afetiva e de credibilidade aos clientes, fazendo com que os mesmos apresentem maior facilidade em entrar em contato, por possuírem as informações e dados necessários dos meios de comunicação do estabelecimento. O design dos cartões de visita terá como base a nova identidade visual vinculada ao Restaurante Dona Dita (apêndice J), estimando-se que o capital a ser investido seja de aproximadamente R\$ 95,00 (noventa e cinco reais), sendo afeiçoado a esse valor um quantitativo referente a mil unidades.

Não obstante, segundo Rodrigues (2019, p. 11) “para que uma campanha funcione, todas estas atividades devem ser planejadas em simultâneo, para obter impacto e eficácia máxima, com custos reduzidos”. Nesse sentido, compreende-se que se faz indispensável o desenvolvimento adequado de um planejamento estratégico acerca dos procedimentos que serão logrados no empreendimento, para que, desse modo, sejam interligados conjuntamente, a fim de transmitirem a mensagem esperada aos reais e potenciais consumidores, de maneira a não serem convertidos em prejuízos.

Nessa perspectiva, aconselha-se, ainda, a aquisição de um *outdoor* para o Restaurante Dona Dita, visto que o mesmo constitui-se em um método propagandístico de exibição de determinado produto ou serviço externamente – ao

ar livre –, de modo que haja uma interpretação rápida e objetiva quanto a sua exposição. O investimento em um *outdoor* pelo estabelecimento trará maior visibilidade a marca, mediante o reconhecimento e promoção, visto que mantém-se em exibição durante vinte e quatro horas ao dia, sendo posicionado em locais de amplo fluxo de pessoas e meios de transporte, ocasionando, desse modo, uma acentuada possibilidade de atração de potenciais clientes, derivando em um conjunto comunicacional provisionado por múltiplas ações publicitárias. Desta forma, conjectura-se que o custo acerca da concretização de um *outdoor* ao empreendimento aproxime-se a R\$ 750,00 (setecentos e cinquenta reais), sendo incorporado a este valor a locação da estrutura do *outdoor*; a impressão digital em papel *outdoor*; a colagem da peça e ainda, caso optado, a iluminação por holofotes.

Referindo-se à inconstância relatada no capítulo anterior, relativa à inutilização dos meios de comunicação *on-line*, propõe-se como alternativa para a resolução do déficit em pauta a aplicação do Marketing Digital como instrumento promocional e comercial ao Restaurante Dona Dita. Nessa perspectiva, o marketing digital – também cognominado marketing eletrônico, marketing *on-line*, *web* marketing ou ainda e-marketing – conceitua-se como a utilização da internet e do conjunto de tecnologias digitais aplicados ao exercício das atividades de marketing, abrangendo o processo criativo de comunicação, entrega e permuta de ofertas ao mercado-alvo por intermédio do ambiente virtual, promovendo uma comunicação integral sustentada pela identificação, percepção de valor e satisfação dos consumidores em relação aos conteúdos publicados nas mídias digitais.

A partir do advento da Internet, resultante dos processos de globalização e difusão comunicacional, as práticas de marketing precisaram se adaptar ao meio cibernético, visto que a amplitude do acesso à informação viabilizou o surgimento de tendências e a disseminação de novas marcas, despertando o interesse do público que passa a dispor de múltiplas opções de compra, e das organizações, que por sua vez, detém maior potencial de alcance e participação no mercado. Limeira (2010, p. 10) explica o marketing digital como “o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida”. Assim, dentre seus principais objetivos, destacam-se a execução de estratégias operacionais e técnicas de divulgação virtual a fim de captar e fidelizar o público-alvo, buscando suprir seus desejos,

necessidades e demandas por meio da elaboração de diferenciais competitivos, do posicionamento eficaz do mix de marketing e da imagem da marca, provocando estímulos que influenciem o processo de decisão de compra.

Não obstante, a prática do marketing digital e a utilização de canais de promoção *on-line* de bens e serviços contribuem para a conscientização acerca das particularidades e preferências dos clientes, propiciando a personalização do atendimento e a manutenção do relacionamento entre a empresa e os compradores. Além disso, auxilia na criação de campanhas publicitárias digitais, implementadas gratuitamente ou a um custo reduzido, evitando o desperdício de capital e recursos, demonstrando-se uma estratégia viável a empresas de qualquer porte, visto seu baixo investimento e a possibilidade de obtenção de resultados promissores a organização, conferindo uma vantajosa relação custo benefício a proprietária.

Nesse sentido, a efetividade do uso das mídias sociais como estratégia de marketing digital possibilita o desenvolvimento de planos de ação voltados à comunicação em massa mediante a exposição da missão, visão e valores da empresa no âmbito virtual, refletindo as características, identidade e imagem da marca. Em outras palavras, as mídias sociais podem ser entendidas como a análise dos padrões de comportamento dos consumidores no meio digital, visando captá-los e fidelizá-los por intermédio da divulgação em larga escala e da interação direta com o público através de postagens e recursos como imagens, vídeos e produções textuais, objetivando a prática do marketing de relacionamento e a unificação dos canais de comunicação, visto seu dinamismo, potencial de alcance e grau de influência no processo de decisão de compra do consumidor.

Assim, recomenda-se a utilização e exploração intensiva das mídias e plataformas de marketing digital, posto que viabilizam o exercício do *social commerce* ou comércio social, depreendido como atividades comerciais realizadas de maneira eletrônica, isto é, a oferta de produtos e serviços por instrumento da internet e das redes sociais. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 309) “os consumidores não apenas têm mais escolhas em termos de mídia, mas também podem decidir se querem receber conteúdo comercial e como”.

Nessa perspectiva, as principais plataformas colaborativas indicadas ao Restaurante Dona Dita, contemplando o seu mercado-alvo, são o Instagram –

aplicativo amplamente difundido, direcionado ao compartilhamento de fotos e vídeos de variados formatos, permitindo interações entre usuários e seus respectivos seguidores, havendo a opção de curtir, comentar, compartilhar e reagir à publicações, *stories*, *reels*, enquetes e perguntas, dotado por um viés sobretudo comercial e propagandístico; Facebook – aplicativo voltado a publicação de vídeos e imagens, caracterizado pela conexão entre familiares e amigos, estabelecendo relações intimistas e afetivas, propícias à geração de vínculo e fidelização junto aos clientes; e o WhatsApp Business – aplicativo destinado ao diálogo entre indivíduos a partir da troca de mensagens, áudios e ligações, dotado por uma proposta pragmática que permite o contato direto entre ofertantes e demandantes, viabilizando o serviço *delivery* de marmiteix, bem como a divulgação do cardápio e horário de funcionamento do restaurante.

Desta forma, com intuito de obter e projetar os resultados oriundos dos conteúdos publicados nas mídias sociais, faz-se necessário o estudo acerca das métricas do marketing digital, que consistem em indicadores empregados com a finalidade de adquirir informações factíveis e quantificadas, fundamentais para o norteamento da tomada de decisões, identificando os pontos fortes e fracos, bem como as percepções do público acerca da marca e sua proposta de valor. Dentre as principais métricas existentes, compiladas por Macedo (2014, p. 31) evidenciam-se as relacionadas a audiência – respectivas ao conteúdo publicado, volume e frequência ativa do público alcançado; ao engajamento – concernente a avaliação do índice de audiência nas plataformas digitais, tais como sua interação, participação e colaboração; a influência – relativa ao grau de influência da marca sobre o público e em comparação a concorrência; a conversão – responsável pela materialização dos resultados mediante as conquistas obtidas e metas estipuladas; as financeiras – referentes aos custos e valores investidos nas atividades de marketing digital; a marca – que diz respeito à percepção, compreensão e consciência do público acerca do posicionamento da marca; e a segmentação – que categoriza o público respaldando-se em seus aspectos particulares e padrões comportamentais durante o acesso às plataformas.

Portanto, recomenda-se ainda ao Restaurante Dona Dita a elaboração de um cronograma para a criação e publicação de conteúdos, a fim de assegurar sua assiduidade no meio digital, visto que o uso contínuo das plataformas mencionadas

agregam inúmeros benefícios e vantagens ao negócio, como a implementação de campanhas publicitárias a um baixo custo, a economia de tempo suscitada pela velocidade das informações adquiridas, a construção, gestão e manutenção do relacionamento com os clientes, a abrangência no alcance e interação junto ao mercado-alvo, além do aumento dos feedbacks acerca dos produtos e serviços prestados, auxiliando a organização na construção de sua imagem e de seu diferencial competitivo, gerando aumentos significativos no percentual de vendas e nos retornos financeiros.

CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso iniciou-se em meados de fevereiro de 2022, idealizado primordialmente por intermédio da elaboração e execução de uma pesquisa de campo no município de Cunha – São Paulo, a fim de identificar organizações que demonstrassem inconformidades em seu âmbito administrativo, bem como a necessidade da implementação de propostas de intervenção e mentorias especializadas com enfoque em sua área de atuação. Nessa perspectiva, após numerosas entrevistas, a empresa selecionada foi o Restaurante Dona Dita, que se consolidou no segmento alimentício como um empreendimento destinado ao preparo e comercialização de refeições, evidenciando adversidades e incógnitas empresariais no que tange ao Marketing.

No capítulo um, relembramos o processo evolutivo da Administração mediante sua contextualização histórica, isto é, desde seus primórdios na Idade Antiga até os dias hodiernos, enfatizando seu desenvolvimento no Brasil. Em seguida, expusemos os conceitos da Administração segundo o pensamento de Antônio César Amaru Maximiano, Gustavo Fontinelli Rossés e Idalberto Chiavenato, respectivamente. Logo após, apresentamos cronologicamente oito teorias administrativas, sendo elas Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria da Burocracia, Teoria dos Sistemas, Teoria Comportamental, Teoria Estruturalista e Teoria Neoclássica. Em suma, analisamos o conjunto de sete áreas administrativas composto por Logística, Gestão da Produção, Gestão de Estoque, Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Vendas e Marketing, sendo este o principal viés dos estudos expostos.

No capítulo dois, descrevemos o município de Cunha, contemplando suas origens, características físicas, demográficas e econômicas, além da observação de seu setor comercial e das principais atividades empresariais exercidas na região. Posteriormente, realizamos a apresentação da empresa escolhida, descrevendo sua localização geográfica, história, segmento de mercado, funções operacionais, vantagens competitivas e potencial turístico. Por fim, tendo-se em vista as avaliações realizadas no restaurante, foram identificadas e elencadas as principais problemáticas relativas ao Marketing que interferem de forma negativa em seu gerenciamento, comprometendo o alcance de objetivos e metas.

Em contrassenso, o capítulo três explorou propostas de solução cabíveis à mitigação das adversidades anteriormente mencionadas, baseando-se a aplicação da Administração de Marketing, seus preceitos, teorias e abordagens para a formulação de um planejamento estratégico direcionado ao estudo do mercado consumidor e concorrente; análise das variáveis dos ambientes interno e externo, a fim de viabilizar a identificação do público-alvo e o processo de tomada de decisões; a elaboração instrumental da matriz SWOT em associação à pesquisa de marketing e ao investimento em *branding*; a reestilização da Identidade Visual Corporativa da marca, abrangendo seus aspectos visuais e gráficos; a implementação de sinalizações e mecanismos comunicacionais quanto à esfera publicitária; assim como a utilização do Marketing Digital como ferramenta promocional ao negócio perante o ambiente virtual e a recorrência a mídias e plataformas sociais que permitam a maximização do relacionamento da organização junto ao mercado-alvo.

Destarte, conclui-se com este Trabalho de Conclusão de Curso que, com base em estudos e pesquisas foi possível a elaboração de propostas de solução benéficas e viáveis ao Restaurante Dona Dita, desenvolvidas a partir da análise e compreensão das dificuldades e necessidades do negócio, implementando estratégias eficientes que contemplaram as camadas e fatores ambientais, correlacionando-os ao contexto organizacional e à missão corporativa, visando a concepção de planos de ação enfocados no aperfeiçoamento e fortalecimento da instituição a médio e longo prazo. Cabe ressaltar ainda que os fundamentos teóricos e réticos não se restringem apenas ao exposto no decorrer da dissertação, mas poderão ser utilizados como objeto de estudo para o aprofundamento dos conteúdos abordados em demais produções.

REFERÊNCIAS

AVELLAR, Hélio de Alcântara. **História Administrativa e Econômica do Brasil**. 1ª edição. Rio de Janeiro: FENAME, 1970. 363 p.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis (RJ): Vozes, 1973. 53 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração**. 3ª edição. São Paulo: Manole, 2014. 640 p.

_____, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 560 p.

_____, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª edição. São Paulo: Manole, 2014. 678 p.

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2005. 626 p.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Revista de Administração Pública [online]. 2008, v. 42, n. 5 [Acessado 12 Abril 2022], pp. 829-874. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>>. Edub 15 Dez 2008. ISSN 1982-3134.

COSTA, Maria Ivanúcia Lopes; MENDES, Marcília Luzia Gomes da Costa. **A Publicidade como Ferramenta de Consumo: uma reflexão sobre produção de necessidades**. 2012. 10 f. Programa de Pós Graduação em Letras – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2012.

DAYCHOUM, Merhi. **40+10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 416 p.

DIAS, Álvaro Roberto. **(DES)leituras de uma Identidade Visual**. 2006. 104 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Linguagem) – UNISUL: Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2006.

DONDIS, Donis A. **Sintaxe da Linguagem Visual**. 2ª edição. São Paulo: Editora Escrituras, 2000. 130 p.

DÓREA, Alice Meira Gomes. **Marketing Digital como Instrumento de Apoio à Educação Ambiental em uma Instituição Federal de Ensino: O caso UFBA**. 2018. 107 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

FILHO, Oswaldo Maceron. **A análise SWOT e sua relevância para o Planejamento Estratégico**. 2014, 14 f. Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2014.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8ª edição. São Paulo: Thompson Learning, 2006. 598p.

HOOLEY, Graham J., et al. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados: Cunha**. 2010. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/cunha.html>>. Acessado em: 31 de Julho de 2022, 16h25.

KLEIN, Naomi. **Sem logo**. Rio de Janeiro: Record, 2002. 544 p.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 208 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 765 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010. 544 p.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012. 368 p.

MACEDO, Thiarlei Machado. **Métricas de Marketing Digital e sua aplicação na gestão das ações de marketing nas organizações: estudo de casos múltiplos**. 2014. 199 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2014.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000, 546 p.

_____, Antônio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008. 464 p.

_____, Antônio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MESSAS, Júlia Cristina Alves. **Administração da educação e administração pública: relações e implicações**. 2007. 257 f. Tese (doutorado) – Universidade estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2007.

NUNES, Lília Moisés. **Branding: Como construir, manter e fortalecer marcas de sucesso, trabalhando em mercados altamente competitivos**. 1996. 160 f. Dissertação

(mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1996.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROCHA, Duílio Reis da. **Gestão da Produção e Operações**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2008. 345p.

RODRIGUES, Nuno Ricardo Miranda. **Comunicação online e offline: Estudo comparativo no sector da Engenharia Industrial**. 2019. 119 f. Dissertação (mestrado) – Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Ramo de Gestão de Empresas, 2019.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à Administração**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014. 126 p.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2010. 508 p.

SILVA, Kleber José da. **Caminhos da Cerâmica em Cunha: paineleiras, olarias e ateliês, elementos importantes na formação do histórico ceramista da cidade**. 2011. 179 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Instituto de Artes, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/86967>>.

SILVA, Victor Corrêa. **Uma Análise do Campo do Saber em Administração Pública no Brasil (2000-2010) pela Modelagem de Redes Sociais**. 2012. 176 f. Dissertação (Pós Graduação) – Universidade de São Paulo, 2012.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Segmentação de Mercados Industriais**. São Paulo: Atlas, 1999. 233 p.

SLACK, N.et al. **Administração da Produção**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Helcimara. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: SESES, 2015. 340 p.

STRUNCK, Gilberto Luiz. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Books, 2001. 160 p.

TRIGUEIRO, Carlos Meira. **Marketing e Turismo: como planejar e administrar marketing turístico para uma localidade**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004, 85 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Representação da Análise SWOT Restaurante Dona Dita



APÊNDICE B – Modelo de Pesquisa de Marketing Restaurante Dona Dita

Restaurante Dona Dita

Pesquisa de Marketing

***Obrigatório**

1. Gênero: *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

2. Faixa etária: *

Marcar apenas uma oval.

- 18 anos ou menos
- entre 19 e 25 anos
- entre 26 e 35 anos
- entre 36 e 45 anos
- entre 46 e 55 anos
- 60 anos ou mais

3. Estado Civil: *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)

4. Quantas pessoas moram em sua casa? *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

5. Qual sua profissão?

6. Qual é sua renda geral mensal? *

Marcar apenas uma oval.

- até um salário mínimo
- entre dois e três salários mínimos
- entre quatro e cinco salários mínimos
- entre seis e sete salários mínimos
- acima de oito salários mínimos

7. Quanto a região de Cunha, o (a) Sr (a) se autodetermina: *

Marcar apenas uma oval.

- Residente
- Trabalhador
- Residente e Trabalhador
- Visitante
- Turista

8. Caso seja turista ou visitante, em qual município reside?

9. Você costuma frequentar restaurantes? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

10. Você costuma frequentar restaurantes geralmente: *

Marcar apenas uma oval.

sozinho (a)

com meu/minha namorado (a)

com meu/minha esposa (a)

com minha família

com meus amigos

com meus colegas de trabalho

11. Em quais dias costuma frequentar restaurantes? *

Marque todas que se aplicam.

De segunda a sexta-feira

Sábado

Domingo

Feriados

12. Em que período do dia costuma ir a um restaurante? *

Marcar apenas uma oval.

- manhã
- tarde
- noite

13. Quais critérios você considera importantes para a escolha de um restaurante? *

Marque todas que se aplicam.

- Preço
- Qualidade dos produtos
- Variedade dos produtos
- Localização
- Estacionamento
- Organização e Limpeza
- Estética e Decoração
- Atendimento
- Conforto
- Segurança
- Múltiplas formas de pagamento

14. Quanto costuma gastar em restaurantes? *

Marcar apenas uma oval.

- R\$20 ou menos
- entre R\$20 e R\$40
- entre R\$50 e R\$70
- entre R\$80 e R\$100
- acima de R\$100

15. O que costuma consumir em restaurantes? *

Marcar apenas uma oval.

- somente entrada
- somente prato principal
- somente sobremesa
- entrada e prato principal
- prato principal e sobremesa
- entrada, prato principal e sobremesa

16. Suas refeições costumam ser acompanhadas de bebidas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

17. Você possui restrições alimentares? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

18. Caso possua restrições alimentares, quais seriam elas?

19. Você sente falta de opções Fitness, Vegetarianas e/ou Veganas no cardápio dos restaurantes? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

20. Como você conheceu o Restaurante Dona Dita?

Marcar apenas uma oval.

- Pessoalmente
 Por indicação de familiares e/ou amigos
 Pelo Facebook
 Pelo Instagram
 Pela Rádio
 Outros

21. Como você avalia a qualidade dos nossos produtos? *

Marcar apenas uma oval.

- Excelente
 Boa
 Regular
 Insatisfatória

22. Como você avalia a variedade de nosso cardápio? *

Marcar apenas uma oval.

- Excelente
- Boa
- Regular
- Insatisfatória

23. Em uma escala de 0 a 10, como você avalia nosso atendimento? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

24. Na sua opinião, qual o melhor aspecto do nosso restaurante?

25. Na sua opinião, em quais aspectos nosso restaurante pode melhorar?

26. Qual a probabilidade de você indicar o Restaurante Dona Dita a outra pessoa? *

Marcar apenas uma oval.

- Muito alta
- Alta
- Média
- Baixa
- Muito baixa
- Nenhuma

APÊNDICE C – Restaurante Dona Dita: Missão, Visão e Valores

MISSÃO	Garantir a satisfação de nossos clientes através da gastronomia tradicional e caseira, preparada com ingredientes selecionados e de altíssima qualidade, proporcionando uma experiência inesquecível por meio de sabores singulares que propiciam uma legítima inserção na culinária cunhense.
VISÃO	Almejamos nos tornar referência no mercado gastronômico, contribuindo para o desenvolvimento turístico da Estância Climática de Cunha, destacando-nos por perpetuar os tradicionais preparos da cultura regional.
VALORES	Priorizamos um ambiente aconchegante e familiar mediante um cardápio variado, qualidade dos produtos e processos, excelência no atendimento ao cliente, rapidez e praticidade nos serviços, preços competitivos, bem como ao comprometimento ético com os recursos ambientais.

APÊNDICE D – Tabela de custos Identidade Visual Restaurante Dona Dita

Quantidade	Descrição	Tamanho/formato	Preço
100 unidades	Adesivo Redondo - rótulo	7 cm (diâmetro)	R\$ 30,00
100 unidades	Etiqueta Redonda	4 cm (diâmetro)	R\$ 20,00
1 unidade	Placa de metal	100 x 60 cm	R\$ 130,00
100 unidades	Faixa Padrão Gráfico – rótulo	15 x 4 cm	R\$ 40,00
-	Logo – Arte Elaborada	(digital)	R\$ 40,00 – 50,00
TOTAL:			R\$ 260,00

APÊNDICE E – Ilustração Paleta de Cores Restaurante Dona Dita

Paleta de Cores



APÊNDICE F – Ilustração Logo Restaurante Dona Dita

RESTAURANTE
Dona Dita

Logotipo



APÊNDICE G – Ilustração Rótulo Restaurante Dona Dita

RESTAURANTE
Dona Dita

Rótulo



APÊNDICE H – Ilustração Etiqueta Restaurante Dona Dita

RESTAURANTE
Dona Dita

Etiqueta



Verso

Frente



APÊNDICE I – Ilustração Cavalete de Propaganda Restaurante Dona Dita

RESTAURANTE
Dona Dita

Cavalete de Propaganda



APÊNDICE J – Ilustração Cartão de Visita Restaurante Dona Dita

RESTAURANTE
Dona Dita

Cartão de Visita

Frente



Verso



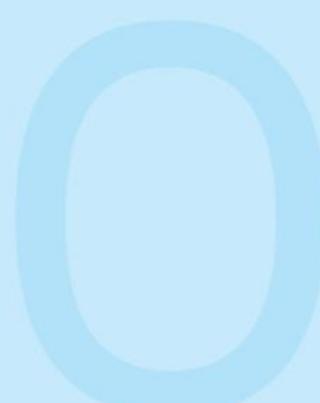
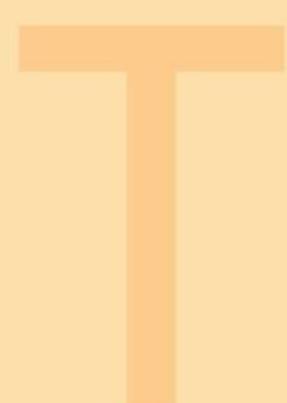
ANEXOS

ANEXO A – Critérios de Segmentação de Mercado

MODALIDADES	CRITÉRIOS
Geográfica	Extensão do mercado, potencial, concentração geográfica, transporte e acesso, polarização, bairros e ruas, tráfego, centros de compra.
Demográfica	Idade, sexo, domicílio, família, ciclo de vida (jovem, adulto, idoso).
Socioeconômica	Classe de renda, instrução, ocupação, <i>status</i> , migração, mobilidade social.
Padrões de consumo	Frequência de compra, local de compra, lealdade a marcas, <i>heavy & light users</i> , curva ABC.
Benefícios procurados	Satisfação sensual, prestígio social, emulação-preço favorável, qualidade/durabilidade, redução de custos, atendimento/serviços.
Estilos de vida	Expectativas de vida, uso do tempo, interesses predominantes, participação em eventos e agrupamentos sociais, uso do dinheiro, amizades e relações pessoais.
Personalidade	Bases culturais, atitudes e valores, liderança, agentes de mudanças.
Caracterização econômica	Setor de atividade, tamanho das empresas, atuação de concorrentes, acessibilidade, usos e aplicações, unidade de decisão de compra, demanda derivada.

Fonte: LIMA, Cecília Pimenta; RICHERS, Raimar. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro.** São Paulo: Nobel, 1991.

ANEXO B – Modelo clássico de Análise SWOT

	Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta a estratégia da sua empresa
Aspectos internos	<p>S: Quais são os pontos fortes do seu negócio?</p> 	<p>W: Quais são os pontos fracos do seu negócio?</p> 
Aspectos externos	<p>O: Quais são as oportunidades para o seu negócio?</p> 	<p>T: Quais são as ameaças para o seu negócio?</p> 

Fonte: NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta – Análise SWOT (CLÁSSICO)**. SEBRAE: Departamento de Estratégia e Gestão [online]. São Paulo: Editora Globo, 2013. 3 f. Disponível em https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acessado em: 01 de outubro de 2022, 20h24.