

**CENTRO PAULA SOUZA  
ETEC DE POÁ  
ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL DE TÉCNICO  
EM ADMINISTRAÇÃO**

**Beatriz Santos Silva  
Érika Beatriz Ramos de Freitas  
Graziela Rodrigues dos Santos  
Juliana Gomes dos Santos  
Mirella Santos Coelho de Souza  
Vivian Nascimento Lima**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
Consultoria à Padaria Bela Vista**

**Poá-SP  
2023**

Beatriz Santos Silva  
Érika Beatriz Ramos de Freitas  
Graziela Rodrigues dos Santos  
Juliana Gomes dos Santos  
Mirella Santos Coelho de Souza  
Vivian Nascimento Lima

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
**Consultoria à Padaria Bela Vista**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso Técnico em  
Administração da Etec de Poá, orientado  
pelo professor Rafael Ferreira de Souza,  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Técnico em Administração.**

**Poá-SP**  
**2023**

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos integrantes da equipe, cuja dedicação, comprometimento e apoio mútuo foram fundamentais para a sua conclusão.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, a cada membro do grupo pela colaboração, comprometimento, dedicação e esforço em todo o processo de desenvolvimento deste trabalho. As habilidades e conhecimentos prévios individuais foram essenciais para o enriquecimento do trabalho.

Ao orientador Rafael F. Souza que pela instrução, acompanhamento e paciência, além do apoio prestado durante todo o processo de elaboração do projeto.

Ao Robson, proprietário da Padaria Bela Vista, ao aceitar participar da realização da consultoria e compartilhar informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, além de disponibilizar tempo e atenção para o projeto.

Não podemos deixar de expressar gratidão a Deus, pela oportunidade de adquirir conhecimento e desenvolver habilidades ao longo desta jornada acadêmica, e por conceder a saúde e a determinação para concluir este projeto.

## EPÍGRAFE

*“Mais arriscado que mudar é continuar  
fazendo a mesma coisa”*

(Peter Drucker)

## RESUMO

Atualmente, nota-se a dificuldade por parte de pequenos empresários em gerir e estabelecer estratégias de crescimento para o seu negócio, bem como identificar impasses presentes em seus processos. Isso ocorre, seja pela falta de conhecimentos especializados, seja pela posição em que o proprietário se encontra diferente da perspectiva de um consultor, que é totalmente externa e imparcial. Diante desse cenário, o presente trabalho de conclusão de curso visa a realização de uma consultoria empresarial voltada às áreas de recursos humanos, marketing e processos para a Padaria Bela Vista. Realizou-se uma coleta de dados primários, por meio de questionários e entrevistas, acerca das necessidades da empresa, para que então, a partir da fundamentação teórica e conhecimentos prévios, tornou-se possível escolher e alinhar as melhores técnicas a serem aplicadas na empresa a fim de solucionar os problemas levantados.

**Palavras-Chave:** Necessidades. Treinamento. Marketing. Precificação.

## **ABSTRACT**

Currently, it is noted the difficulty on the part of small entrepreneurs in managing and establishing growth strategies for their business, as well as identifying impasses present in their processes. This occurs, either because of the lack of specialized knowledge or of the position in which the owner finds himself different from the perspective of a consultant, which is external and unbiased. Given this scenario, the present course conclusion work aims to carry out a business consultancy focused on the areas of human resources, marketing, and processes for Bela Vista Bakery. Primary data were collected, through questionnaires and interviews, about the needs of the company, so that then, from the theoretical foundation and previous knowledge, it became possible to choose and align the best techniques to be applied in the company to solve the problems raised.

**Keywords:** Needs. Consulting. Training. Marketing. Pricing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do Treinamento.....	30
Figura 2 - Modelo da apostila de treinamento.....	35
Figura 3 - Exemplo de Placa Pirulito.....	43
Figura 4 - Exemplo de Fly Banner.....	43
Figura 5 - Fórmula do Markup.....	51
Figura 6 - Fórmula de cálculo do ponto de equilíbrio.....	51

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO - TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
3.1. GERAL.....	13
3.2 ESPECÍFICOS.....	13
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
<b>5. ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>15</b>
5.1. FORÇAS.....	15
5.1.1. Localização privilegiada.....	15
5.1.2. Proximidade aos centros empresariais.....	15
5.1.3. Local com ar condicionado.....	16
5.1.4. Bom relacionamento com os clientes.....	16
5.1.5. Delivery.....	16
5.1.6. Participação na Associação de Panificadores.....	16
5.1.7. Local comporta a demanda de clientes.....	17
5.1.8. Variedade de produtos.....	17
5.2. FRAQUEZAS.....	17
5.2.1. Preço alto.....	17
5.2.2. Ausência de treinamento dos colaboradores.....	17
5.2.3. Ausência de ações de marketing.....	18
5.2.4. Horário de funcionamento limitado.....	18
5.3. OPORTUNIDADES.....	19
5.3.1. Investir na produção de produtos saudáveis e personalizados.....	19
5.3.2. Crescimento do marketing digital.....	19
5.3.3. Crescimento do mercado de panificação.....	20
5.4. AMEAÇAS.....	20
5.4.1. Concorrência de padarias maiores com poder de marca.....	20

5.4.2. Variação do custo de fornecedores.....	20
5.4.3. Custo alto de mão de obra especializada.....	21
5.4.4. Ação de Marketing dos Concorrentes.....	21
<b>6. TIPOS DE CONSULTORIA.....</b>	<b>22</b>
6.1. CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS.....	22
6.2. CONSULTORIA DE MARKETING.....	22
6.3. CONSULTORIA EM PROCESSOS.....	22
<b>7. ESCOPO.....</b>	<b>24</b>
7.1. OBJETIVOS DA CONSULTORIA.....	24
7.2. NECESSIDADES DA EMPRESA.....	25
7.3. LIMITAÇÕES DE TEMPO E RECURSOS.....	25
7.4. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CONSULTORIA.....	26
7.5. RESULTADOS ESPERADOS.....	26
7.6. RESTRIÇÕES E EXCLUSÕES.....	27
<b>8. SOLUÇÕES DOS PROBLEMAS.....</b>	<b>28</b>
8.1. TREINAMENTO.....	28
8.1.1. Conceito.....	28
8.1.2. Objetivos de um Treinamento.....	29
8.1.3. Ciclo do Treinamento.....	30
8.1.4. Etapas do Processo de Treinamento.....	31
8.1.4.1. Primeira Etapa: Levantamento das necessidades de treinamento.....	31
8.1.4.2. Segunda Etapa: Programação de Treinamento.....	32
8.1.4.3. Terceira Etapa: Implementação e Execução.....	33
8.1.4.4. Quarta Etapa: Avaliação dos Resultados.....	34
8.1.5. Levantamento das Necessidades da Empresa.....	34
8.1.6. Proposta de Solução.....	35
8.2. MARKETING.....	37
8.2.1. Conceito.....	37
8.2.2. Objetivos.....	37

8.2.3. Marketing Digital.....	38
8.2.4. Posicionamento Digital.....	39
8.2.5. Levantamento das Necessidades da Empresa.....	39
8.2.6. Proposta de Solução.....	40
8.2.6.1. Instagram e Facebook.....	41
8.2.6.2. Google Ads.....	42
8.2.6.3. Fly Banner e Placa Pirulito.....	42
8.3. PRECIFICAÇÃO.....	44
8.3.1. Conceito.....	44
8.3.2. Elementos da Precificação.....	44
8.3.2.1. Custos.....	45
8.3.2.2. Despesas.....	46
8.3.2.3. Margem de Contribuição.....	47
8.3.2.4. Ponto de Equilíbrio.....	47
8.3.2.5. Markup.....	48
8.3.3. Levantamento das Necessidades da Empresa.....	49
8.3.4. Proposta de Solução.....	49
<b>9. RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>53</b>
9.1. TREINAMENTO.....	53
9.2. MARKETING.....	53
9.3. PRECIFICAÇÃO.....	54

## **1. INTRODUÇÃO - TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO**

Este trabalho abordará a consultoria feita à Padaria Bela Vista, localizada na Av. Vital Brasil, 1262 - Chácara Bela Vista, Poá - SP, 08557-505, que está inserida no mercado e no ramo alimentício desde 2005. A empresa, de origem familiar, que atualmente possui dezessete funcionários, prioriza a sua tradição, princípios e valores.

O trabalho tem como objetivo levantar as necessidades e encontrar os problemas do estabelecimento, por meio de diagnósticos e processos, para identificar soluções através de pesquisas e, por fim, recomendar ações para auxiliar melhorias que proporcionem mudanças positivas e conseqüentemente, o crescimento no mercado e a obtenção de lucro, visados pelo empresário.

Após realizar uma entrevista, nota-se alguns problemas. Dentre estes, destacam-se a falta de conhecimento e prática de ações de marketing e a dificuldade de realizar o treinamento eficiente dos funcionários, devido à falta de confiança por parte do proprietário. Quais serão os melhores métodos para trazer adaptações e melhorias a fim de solucionar tais problemas?

## **2. JUSTIFICATIVA**

Atualmente, muitos empreendedores não identificam os problemas presentes nos processos da sua empresa. Isso ocorre devido à dificuldade de visualizá-los pelo fato da posição em que o proprietário se encontra. Na maioria das vezes, esses impasses são identificados por pessoas de fora da organização, pela visão privilegiada em que estão, por não terem conexão direta com a empresa.

Sendo assim, torna-se necessário realizar uma consultoria para trazer o auxílio adequado aos empresários, para que estes utilizem as ferramentas e meios corretos para superar os seus desafios e, assim, fomentar o empreendedorismo.

### 3. OBJETIVOS

O processo de construção deste trabalho é conduzido pelos seguintes objetivos:

#### 3.1. GERAL

Analisar metodologias para serem aplicadas a fim de auxiliar no crescimento da empresa no ramo da panificação e aumentar a margem de lucro objetivadas pelo empresário.

#### 3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar formas de treinamento adequadas para a capacitação dos funcionários;
- Introduzir ações de marketing na empresa, como foco no marketing digital;
- Auxiliar no processo de precificação.

## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho, serão utilizadas determinadas metodologias de pesquisa para fundamentar o processo investigativo a fim de alcançar os objetivos específicos citados anteriormente.

Em relação aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, visando descrever e explorar os impasses presentes na Padaria Bela Vista e suas possíveis soluções. A pesquisa exploratória objetiva o levantamento de informações de forma a obter uma proximidade maior com o objeto de estudo, fazendo o uso de materiais bibliográficos, documentais e estudos de caso. Por sua vez, a pesquisa descritiva realiza um estudo detalhado, estabelecendo relações entre o tema analisado e os fatores presentes, por meio de técnicas de coleta e análise de dados, como questionários e entrevistas.

A abordagem da pesquisa se dará de forma quali-quantitativa, combinando técnicas qualitativas e quantitativas para obter uma visão mais completa do objeto em estudo. Dessa forma, será realizado uma análise buscando compreender os fenômenos por meio de suas explicações e motivações (método qualitativo) e, por vezes, será utilizado a quantificação de dados, como estatística, gráficos e tabelas (método quantitativo).

Quanto aos procedimentos, a princípio será adotada a pesquisa de campo, a fim de diagnosticar as dificuldades e necessidades da empresa, por meio da coleta de dados a partir da aplicação de questionários, observação direta e a realização de entrevistas, que serão gravadas e transcritas para análise posterior. Ademais, será realizado um estudo de caso, acerca da empresa e os elementos e variáveis que a circundam, com o objetivo de compreender, formular, desenvolver e apresentar soluções para os entraves presentes em seus processos operacionais. Por fim, com o intuito de reunir informações que auxiliem na construção do processo investigativo, será utilizada a pesquisa bibliográfica, por meio de materiais já publicados que abrangem fontes como livros, artigos científicos e revistas relacionados ao tema abordado.

A respeito da natureza da metodologia de pesquisa, ela será do tipo prático, visto que, possui o foco em realizar a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do desenvolvimento do trabalho para solucionar problemas específicos.

## 5. ANÁLISE SWOT

A análise Swot é uma ferramenta de gestão utilizada na identificação e estudo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das empresas. Ela fornece não apenas uma ampla visão do ambiente interno da organização, mas também, do ambiente externo, de modo a permitir detectar áreas de melhorias e oportunidades de crescimento.

A Análise Swot da Padaria Bela Vista foi realizada a partir de aplicação de questionário com o proprietário, observação direta por meio de visitas ao local, além de pesquisas acerca de possíveis ameaças e áreas de inovação no ramo a qual o estabelecimento pertence.

### 5.1. FORÇAS

As forças referem-se aos fatores internos positivos que geram vantagens competitivas para a empresa em relação aos seus concorrentes.

#### 5.1.1. Localização privilegiada

A Padaria fica localizada no centro, tendo como vantagem o grande fluxo de pessoas que mantêm contato com a empresa, sua visibilidade atrai cada vez mais clientes em potencial e a localização próxima de seus consumidores faz com que economizem tempo em suas rotinas.

#### 5.1.2. Proximidade aos centros empresariais

Em torno possui pólos geradores de tráfego, tal como: igrejas, escolas e outros centros empresariais, sendo benéfico, pois, quanto mais pessoas circulando no entorno da Padaria, mais clientes em potencial.

### **5.1.3. Local com ar condicionado**

Uma das funções do ar-condicionado é o conforto climático. Dentro de um estabelecimento, isto é extremamente importante para o seu cliente se sentir confortável, portanto a possibilidade de o cliente passar mais tempo no estabelecimento e fazer suas refeições com mais comodidade aumenta, e com isso a tendência é que suas compras sigam o mesmo caminho.

### **5.1.4. Bom relacionamento com os clientes**

Estabelecer uma proximidade é a melhor maneira de fidelizar seu cliente. Um bom relacionamento pode fazer com que sua empresa se diferencie das concorrentes. O excelente atendimento, agilidade e simpatia são os pilares mais importantes para criar uma conexão com o cliente, fazendo com que ele retorne com mais frequência e indique seus produtos para amigos e parentes. O estabelecimento fica propício a receber feedbacks, que por sua vez é essencial para o crescimento da qualidade do seu negócio.

### **5.1.5. Delivery**

Uma das forças da Padaria é a utilização da plataforma Ifood para a realização do delivery, trazendo uma maior facilidade e conveniência aos consumidores no momento da compra, bem como rapidez e praticidade na entrega.

Ao disponibilizar os seus produtos em tal plataforma, a padaria tem a capacidade de alcançar uma área geograficamente maior de venda de seus produtos, além de conquistar novos clientes e aumentar sua visibilidade no mercado.

### **5.1.6. Participação na Associação de Panificadores**

O empresário participa da Associação de Panificadores presente na região onde são realizadas reuniões periódicas fundamentais para que este tenha conhecimento a respeito de técnicas de vendas e precificação, por exemplo, além de outros assuntos relacionados ao setor de panificação.

### **5.1.7. Local comporta a demanda de clientes**

Mesmo que a preferência do proprietário seja oferecer um local que foque nas vendas rápidas dos produtos, ainda é possível que sejam realizadas alimentações no próprio estabelecimento. Dessa forma, o espaço foi planejado de modo que atenda a demanda de clientes em ambas as situações.

### **5.1.8. Variedade de produtos**

A Padaria Bela Vista oferece um mix de produtos variados e sempre busca inovar nesse aspecto. Nesse sentido, frequentemente o empresário busca apresentar novas ideias, sempre de formas bem diversificadas em cores, tamanhos, formas e sabores.

## **5.2. FRAQUEZAS**

A fraquezas, por sua vez, representam as deficiências internas da empresa e que de alguma forma, podem afetar de forma negativa a atuação da empresa e o alcance dos seus objetivos, colocando-a em uma posição inferior em relação aos concorrentes.

### **5.2.1. Preço alto**

Em comparação com padarias de porte inferior, que estão próximas à Padaria Bela Vista, seus preços são um pouco maiores. Isto se dá pela alta qualidade dos produtos da empresa, que são melhores do que os dos concorrentes. Isto se apresenta como uma fraqueza a partir do momento que muitos potenciais clientes podem não atestar a qualidade dos alimentos antes de escolher onde comprar e acabar dando preferência ao custo deles.

### **5.2.2. Ausência de treinamento dos colaboradores**

A Padaria apresenta um déficit no treinamento dos funcionários. Uma das queixas do administrador da empresa é de que o único capacitado para realizar o

treinamento dos trabalhadores é o próprio, porém ele não tem tempo suficiente para isto, assim muitas vezes o serviço não é feito como o desejado pelo dono do negócio, que tem o interesse de que tudo seja feito a sua maneira, uma forma de manter a tradição de sua família.

A falta de treinamento adequado dos colaboradores pode ter diversos impactos negativos no desempenho e na qualidade do serviço prestado, como:

- Baixa eficiência: Que desencadeia atrasos na produção, demora no atendimento aos clientes e desperdício de ingredientes;
- Perda de clientes: Caso um cliente perceba as dificuldades do funcionário, pela falta de treinamento, ele pode julgar o estabelecimento como mal organizado ou administrado e dará preferência aos concorrentes.

### **5.2.3. Ausência de ações de marketing**

Um dos pontos mais importantes a ser aprimorado é o marketing da empresa, ele hoje é muito fraco. A única forma de promoção existente na empresa é a página do Instagram que, por ter sido criada a pouco tempo, não tem tanta visibilidade, além de que não é muito divulgada, sendo que a única forma de os clientes saberem de sua existência é por meio de algum funcionário ou cliente que já segue presente para outro e eventualmente a recomendação feita pelo próprio algoritmo da rede social.

### **5.2.4. Horário de funcionamento limitado**

A Padaria Bela Vista dispõe de um horário limitado principalmente aos domingos, quando tem um horário de funcionamento das 06:30 às 13h. Considerando que o domingo normalmente é um dia em que as pessoas possuem maior tempo livre, nesse dia haveria um maior fluxo de pessoas à procura de produtos vendidos no estabelecimento e até mesmo para consumir no local, em um momento de lazer, com a família, por exemplo. Dessa forma, isso torna-se uma fraqueza da empresa, visto que, ao limitar o horário de funcionamento, a padaria corre o risco de perder a oportunidade de atender a essa demanda.

### 5.3. OPORTUNIDADES

As oportunidades são fatores externos que favorecem a criação de cenários positivos que podem ser explorados de maneira estratégica pela organização para o seu crescimento, inovação e aumento da vantagem competitiva.

#### **5.3.1. Investir na produção de produtos saudáveis e personalizados**

Atualmente, para destacar-se no mercado e diferenciar-se dos concorrentes é necessário adotar estratégias de diferenciação, como a ampliação do mix de produtos ofertados e a inovação nesse aspecto.

Nos últimos anos, tem-se tido uma demanda crescente por alimentos saudáveis e personalizados, que atendam às diferentes preferências e restrições alimentares. Portanto, investir na produção de produtos saudáveis, orgânicos, integrais e com o teor reduzido de gordura é uma ótima opção para inovar no ramo da panificação.

Outra tendência a ser adotada é oferecer opções para pessoas que possuem restrição alimentar, como intolerantes à lactose, celíacos e diabéticos. Por exemplo, a padaria pode passar a ofertar pães sem glúten e sem lactose, além de produtos com baixo teor de açúcares.

Como são escassos os estabelecimentos que atendam a demanda desses públicos, oferecer essas opções que supram essas necessidades torna-se um grande diferencial para a padaria.

#### **5.3.2. Crescimento do marketing digital**

Outra grande oportunidade presente no mercado é o crescimento do marketing digital. Com ele, a padaria pode aumentar sua visibilidade a partir de uma presença bem estabelecida nas redes sociais e até mesmo em aplicativos de entrega, tornando a comunicação com seus consumidores facilitada, além de aproximar e fortalecer a relação empresa - consumidor. Desse modo, o estabelecimento torna-se mais conhecido na região, alcança um maior número de clientes, e consequentemente, fortalece o seu poder de marca.

### **5.3.3. Crescimento do mercado de panificação**

O crescimento do setor ao qual a empresa está inserida é fundamental para o seu desenvolvimento, pois oferece diversas oportunidades e benefícios que impactam diretamente o seu desempenho e sucesso.

Quando um mercado está em crescimento, tem-se uma crescente demanda pelos produtos. Isso cria e oferece oportunidades para que a empresa inove, expanda e fortaleça a sua presença no setor, conquiste novos clientes e aumente as suas vendas, bem como o seu faturamento.

Além disso, com o crescimento do setor, a competitividade tende a aumentar. Isso pode ser benéfico para as empresas, pois estimula a busca por melhorias, inovação e eficiência, visto que são incentivadas a se destacarem e a oferecerem valor adicional aos clientes, a fim de ganharem vantagem competitiva.

## **5.4. AMEAÇAS**

As ameaças são elementos externos que podem impactar negativamente o desempenho da empresa.

### **5.4.1. Concorrência de padarias maiores com poder de marca**

A padaria Chip's, por exemplo, pode ser uma ameaça para a Padaria Bela Vista porque apesar de alguns produtos serem semelhantes e a Padaria usá-la como referência, a Chip's tem o poder de marca maior, é mais conhecida e pode acabar prejudicando o movimento da padaria.

### **5.4.2. Variação do custo de fornecedores**

O preço de cada produto da padaria é calculado através dos custos, mão de obra e lucros necessários para a empresa, se os fornecedores alterarem os valores frequentemente, a variação dos preços dentro da padaria pode atrapalhar na fidelidade do cliente, prejudicando as vendas contínuas.

### **5.4.3. Custo alto de mão de obra especializada**

Além do que foi citado anteriormente, acrescenta-se o fato de que às vezes não compensa contratar um funcionário específico para fabricação de algum produto isolado, ameaçando as variedades de produtos, que atualmente é um ponto forte na empresa.

### **5.4.4. Ação de Marketing dos Concorrentes**

A falta de marketing dentro da padaria pode acarretar o auxílio do marketing dos concorrentes, porque qualquer coisa que eles fizerem já vão estar à frente da empresa, o que além de correr o risco de atraírem clientes que antes eram nossos, podem até prejudicar ações de marketing futuras por comparação.

## **6. TIPOS DE CONSULTORIA**

Por meio da coleta de dados, a partir da aplicação de questionários, realização de entrevistas e observação direta, é evidente que a Padaria Bela Vista necessita de uma consultoria empresarial como foco no Marketing, Recursos Humanos e em Processos.

### **6.1. CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS**

Por meio da observação da equipe de consultoria e relato do dono da empresa percebe-se uma defasagem no treinamento dos colaboradores e a indefinição de cargos, que transitam entre funções frequentemente em seu dia a dia. Por isso se faz necessária a Consultoria de Recursos Humanos, que visa focar na gestão de pessoas e no cenário organizacional, criando estratégias para mudanças dentro de uma empresa, propondo as melhores técnicas que resultem em um melhor desempenho humano dentro de um estabelecimento.

### **6.2. CONSULTORIA DE MARKETING**

É notável a dificuldade do empresário em estabelecer e elaborar ações de marketing efetivas para a empresa. Dessa forma, torna-se necessário a realização de uma Consultoria de Marketing, que objetiva promover conhecimentos e orientações estratégicas para auxiliar na tomada de decisões, elaboração e implementação de técnicas assertivas de comunicação e promoção do estabelecimento, a fim de fortalecer o contato com os seus consumidores, bem como melhorar o seu posicionamento no mercado, aumentar sua visibilidade e atrair novos clientes.

### **6.3. CONSULTORIA EM PROCESSOS**

Nota-se, por meio de reuniões com os consultores que o proprietário, tem uma dificuldade em implantar o preço em seus produtos, fazendo com que ele não lucre mesmo que consiga vendê-lo. Portanto, é necessário a consultoria de processos para auxiliar na precificação das mercadorias.

A consultoria de processos é uma área especializada de consultoria empresarial que se concentra na melhoria e otimização dos processos de uma organização. O principal objetivo é auxiliar as empresas a alcançar seus objetivos estratégicos, melhorando a forma como elas executam suas atividades diárias. O consultor também pode ajudar na implementação das mudanças, fornecendo orientações, treinamento e acompanhamento contínuo. Estes benefícios incluem aumento da eficiência operacional, redução de custos, melhoria da qualidade do produto ou serviço.

## 7. ESCOPO

O presente capítulo diz respeito ao escopo, elemento fundamental que reúne informações para um melhor desenvolvimento do trabalho, garantindo que haja uma visão clara e abrangente do que deve ser realizado ao delimitar os objetivos da consultoria, necessidades da empresa, limitações de tempo e recurso, áreas de atuação, resultados esperados e restrições e exclusões.

### 7.1. OBJETIVOS DA CONSULTORIA

Por meio da realização da consultoria, o gestor da Padaria Bela Vista visa, sobretudo, impulsionar o crescimento da microempresa e o fortalecimento do seu poder de marca, aproximando-se de concorrentes de destaque, como a Padaria Chip's.

Através de encontros e entrevistas realizadas com o empresário, este expôs algumas lacunas existentes em relação à área de recursos humanos, mais especificamente no treinamento dos colaboradores, sendo uma das principais dificuldades enfrentadas e que requer aprimoramento. Essa dificuldade se dá, sobretudo, pelo fato de que apenas o empresário é quem realiza os treinamentos, visto que, este tem o receio de perder os costumes e tradições de sua família ao delegar essa função para outras pessoas. Desse modo, solucionar tal dificuldade é um dos principais objetivos do proprietário e, para isso, por intermédio da consultoria, serão projetados e desenvolvidos programas de treinamentos personalizados, que podem incluir, por exemplo, a elaboração de materiais e apostilas de treinamento.

De modo geral, o principal objetivo da consultoria é fornecer conhecimentos e habilidades especializadas em determinadas áreas, permitir o acesso a inovações e melhores práticas e oferecer expertise a microempresa, que outrora não possui internamente, para auxiliá-la na resolução de desafios, melhorar o desempenho e obter resultados específicos não apenas relacionados às dificuldades relatadas pelo empresário, mas também por aquelas identificadas por análises da consultoria.

## 7.2. NECESSIDADES DA EMPRESA

Por meio de coletas de informações, entrevistas com o gestor, visitas ao local e análises realizadas pelos consultores, foram identificadas algumas dificuldades que precisam ser enfrentadas para impulsionar o crescimento do estabelecimento e alcançar melhores resultados. As principais áreas que demandam atenção são o marketing, treinamento dos colaboradores e precificação.

No que diz respeito ao treinamento de pessoas, observou-se uma defasagem na capacitação dos colaboradores. Essa falta no desenvolvimento profissional impacta diretamente no desempenho e eficiência operacional da Padaria. E, para isso, será necessário realizar uma Consultoria em Recursos Humanos.

Outra necessidade identificada é a precificação adequada dos produtos. O proprietário da Padaria Bela Vista enfrenta dificuldades nesse aspecto, resultando em uma margem de lucro insatisfatória mesmo com as vendas realizadas. Portanto, tem-se a necessidade de implantar uma Consultoria em Processos.

Por fim, a Padaria encara dificuldades na elaboração e implementação de ações efetivas de marketing. O empresário reconhece a importância de fortalecer o contato com os clientes, melhorar o posicionamento no mercado e atrair novos consumidores, porém carece de habilidades e conhecimentos específicos nessa área. Desse modo, fica evidente a necessidade de realização de uma Consultoria de Marketing.

## 7.3. LIMITAÇÕES DE TEMPO E RECURSOS

Para aplicar mudanças necessárias no setor de recursos humanos, como aprimorar o treinamento, o recrutamento e estabelecer diretrizes de cargos claros, é importante implementar recursos eficazes. A implantação de recursos-chave, como apostilas de treinamento e vídeo aulas pode levar aproximadamente três meses para ser concluída. Essas melhorias terão um impacto significativo no desempenho e sucesso geral da padaria, garantindo um atendimento ao cliente excepcional e um ambiente de trabalho eficiente.

Em relação a elaboração e implantação de ações de marketing efetivas no estabelecimento, como criar uma presença online sólida, por meio das redes sociais, desenvolvimento de site próprio (onde os clientes podem encontrar informações

sobre os produtos oferecidos, horário de funcionamento, localização e realizar pedidos online) e eventos especiais (como degustação gratuita para a inserção de novos produtos), levariam um período de um mês para se concretizarem.

Por fim, em relação às mudanças da área de processos seria necessário métodos para o ensinamento de precificação de produtos, de forma que tenha preços com margem de lucro vantajosa e com base no dos concorrentes, por exemplo. Para que as mudanças sejam implantadas seria necessário o tempo de um mês.

#### 7.4. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CONSULTORIA

Uma das áreas que a equipe de consultoria pretende atuar é aquela apresentada no tópico “objetivos da consultoria”, a pedido do próprio dono da empresa, sendo ela a de recursos humanos, focando no recrutamento e seleção e no treinamento dos funcionários.

Outra área de atuação desta consultoria é a de marketing, que após observação e estudo se mostrou muito fraca e insuficiente, não trazendo lucros consideráveis à Padaria.

O último tópico a ser tratado é o processo de precificação de produtos novos. Algo que foi notado nas entrevistas é que o dono da empresa tem certa dificuldade em precificar novos produtos na padaria, fazendo com que eles gerem lucros sem que sejam caros demais, assim dando preferência a não introduzir novos produtos à sua gama por julgar que eles terão alto custo de fabricação e pouco retorno financeiro nas vendas.

#### 7.5. RESULTADOS ESPERADOS

Após ser efetuada a consultoria na Padaria Bela Vista, os resultados esperados são baseados em todas as técnicas aplicadas ao longo do processo de intervenção, como funcionários capacitados por meio de treinamentos feito pela gestão e com suas funções estabelecidas a fim de aprimorar a organização interna, a implementação adequada de precificação dos produtos, e ampliar a participação da empresa no mercado através das estratégias de marketing aplicadas corretamente.

## 7.6. RESTRIÇÕES E EXCLUSÕES

Ao analisar as restrições e exclusões a serem seguidas pela Padaria, foi levado em consideração as seguintes informações: não realizar alterações no setor financeiro, restringir a venda de produtos que não sejam alimentos e manter a localização atual do comércio. Essas restrições têm como objetivo assegurar a eficiência operacional, a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes.

Todas as decisões relacionadas à parte financeira, como o caixa, permanecerão inalteradas; a Padaria se dedicará exclusivamente à venda de produtos alimentícios relacionados à sua especialidade de panificação. Portanto, a venda de produtos que não estejam diretamente relacionados a essa categoria será estritamente proibida; não haverá mudanças na localização atual da Padaria. O estabelecimento permanecerá no mesmo endereço, assegurando a continuidade do fácil acesso para seus clientes fixos e leads

## 8. SOLUÇÕES DOS PROBLEMAS

O presente capítulo corresponde à exposição das soluções encontradas a serem aplicadas nos desafios identificados anteriormente, nas respectivas áreas: Treinamento, Marketing e Precificação.

### 8.1. TREINAMENTO

Este capítulo aborda de maneira precisa o problema do treinamento inadequado dos colaboradores, destacando suas implicações e identificando estratégias para superar esse obstáculo, a fim de promover a excelência empresarial.

#### 8.1.1. Conceito

O treinamento pode ser compreendido como um processo educacional, de curto prazo, que visa o desenvolvimento profissional do colaborador por meio do aprimoramento de suas habilidades, técnicas e conhecimentos para a operação, execução e desempenho eficaz de tarefas, bem como o manejo de ferramentas, máquinas e equipamentos em determinadas áreas de atuação.

Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. (CHIAVENATO, 2009, p.389).

A realização do treinamento, ao levar o aperfeiçoamento das habilidades técnicas, não só traz benefícios para os próprios funcionários, mas também à organização. Um colaborador capacitado torna-se mais motivado e conseqüentemente mais produtivo e criativo na realização das tarefas que lhe são propostas, o que contribui de maneira efetiva para melhores resultados da empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 338-345), “o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio”. Desse modo, é essencial investir na execução dessa prática, visto que ela é responsável pelo enriquecimento e evolução do capital humano e intelectual da empresa e, portanto, deve ser considerado um investimento com retorno vantajoso e compensador para a empresa e não uma mera despesa.

Alguns autores vão além, como Hoyler, que considera o treinamento como um "investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Em outras palavras, e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa". Nesse sentido, o treinamento não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização (CHIAVENATO, 2009, p. 389).

### 8.1.2. Objetivos de um Treinamento

Ao realizar um treinamento, a empresa busca alcançar determinados objetivos, como o desenvolvimento do colaborador e a aquisição e aprimoramento de suas competências, conhecimentos e habilidades necessárias para o cargo exercido, de modo a executar as tarefas propostas com eficiência.

Os principais objetivos do treinamento são:

1. Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo.
2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas.
3. Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão (CHIAVENATO, 2009, p. 390).

Por sua vez, Marras (2009, p. 148) considera a existência de dois tipos de objetivos na realização de um treinamento: objetivos genéricos e objetivos específicos. Os objetivos genéricos são aqueles relacionados ao desenvolvimento do colaborador (no âmbito pessoal e profissional) como o aumento da produtividade e qualidade no trabalho, otimização pessoal e organizacional e eficiência. Os objetivos específicos se relacionam com a qualificação do profissional e o aperfeiçoamento de conhecimentos relacionados ao cargo em que ocupa, como a formação profissional e especialização:

**Formação Profissional:** tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.

**Especialização:** oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.

**Reciclagem:** tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades (MARRAS, 2009, p. 148).

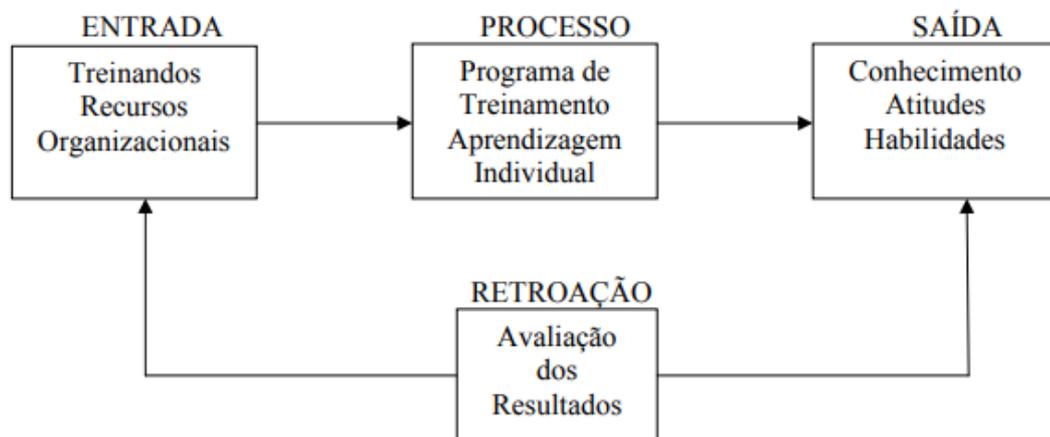
### 8.1.3. Ciclo do Treinamento

Para que os objetivos propostos pela organização sejam alcançados com eficiência, é necessário que o treinamento passe por um processo semelhante a um sistema aberto, ou seja, a inter-relação entre diferentes elementos internos e externos que implicam no desempenho da organização.

O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

1. Entradas (inputs): como treinandos, recursos organizacionais, informação, conhecimentos etc.
2. Processamento ou operação (throughputs): como processos de ensino, aprendizagem individual, programa de treinamento etc.
3. Saídas (outputs): como pessoal habilitado, conhecimentos, competências, sucesso ou eficácia organizacional etc.
4. Retroação (feedback): como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou pesquisas sistemáticas (CHIAVENATO, 2009, p. 392).

Figura 1 - Ciclo do Treinamento



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 391

À vista disso, o ciclo do treinamento pode ser compreendido como uma sucessão planejada e organizada de acontecimentos, podendo ser interpretados como um fluxo contínuo e cíclico.

#### 8.1.4. Etapas do Processo de Treinamento

Para Chiavenato (2009) o processo de treinamento constitui-se de quatro etapas, as quais são:

1. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico);
2. Programação de treinamento para atender às necessidades;
3. Implementação e execução;
4. Avaliação dos resultados.

##### 8.1.4.1. Primeira Etapa: Levantamento das necessidades de treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento da empresa se dá pelo diagnóstico das carências a serem preenchidas e por isso pode ser considerada uma das etapas mais importantes do processo, visto que, é ela quem vai definir o plano de ação que será programado e executado.

Chiavenato (2014) considera que o levantamento das necessidades de treinamento pode ser realizado em cinco níveis de análise:

1. Análise organizacional: realizada a partir do diagnóstico de toda a empresa, ou seja, sua missão, visão, valores, tecnologia e recursos disponíveis e objetivos que o treinamento deve atender. Assim, a organização consegue definir o que deve ser ensinado e aprendido.
2. Análise das competências organizacionais requeridas: corresponde a análise e avaliação das habilidades e competências atualmente disponíveis e daquelas visadas pela empresa, a fim de identificar a diferença entre as existentes e as que precisam ser adquiridas ou desenvolvidas.
3. Análise dos recursos humanos: realizada para verificar se os funcionários possuem habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o alcance dos objetivos e atividades atuais e futuras da empresa.
4. Análise da estrutura de cargos: Com base na análise dos pré-requisitos e descrições das funções, identificar as capacidades, habilidades e

competências que os indivíduos precisam adquirir para executar, de forma eficaz, o seu cargo.

5. Análise do treinamento: a partir dos objetivos e das metas estabelecidos como critérios para medir a eficiência e eficácia do processo de treinamento.

Alguns meios devem ser utilizados a fim de facilitar a obtenção de dados para a realização dessa etapa, como:

1. Avaliação de desempenho
2. Observação
3. Questionários
4. Reuniões e entrevistas com supervisores e gerentes
5. Análise de cargos

#### 8.1.4.2. Segunda Etapa: Programação de Treinamento

Após realizar o levantamento das necessidades, inicia-se a escolha e o planejamento dos meios e técnicas mais indicados a serem realizados para suprir as carências identificadas anteriormente. Para isso, Chiavenato (2009), considera que o planejamento do treinamento deve ser fundamentada sobre os seguintes questionamentos:

- O QUE deve ser ensinado? (Assunto ou conteúdo do treinamento)
- QUEM deve aprender? (Treinandos ou aprendizes)
- QUANDO deve ser ensinado? (Dia e horário do treinamento)
- ONDE deve ser ensinado? (Local do treinamento)
- COMO se deve ensinar? (Métodos, técnicas ou recursos necessários)
- QUEM deve ensinar? (Treinador ou instrutor)

Com base em tais aspectos, é possível escolher e conduzir, a partir dos recursos disponíveis, um plano de ação de modo mais fácil.

A programação de treinamento requer um plano que envolva os seguintes itens:

1. Abordagem de uma necessidade específica de cada vez;

2. Definição clara do objetivo do treinamento;
3. Divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulo, pacotes ou ciclos;
4. Determinação dos conteúdos a serem desenvolvidos;
5. Escolha dos métodos, levando em conta as tecnologias disponíveis;
6. Definição dos recursos necessários para a implementação do treinamento, como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessários, materiais e manuais e etc.;
7. Definição do público alvo, da clientela a ser treinada: a) número de pessoas, b) disponibilidade de tempo, c) grau de habilidade, conhecimento e tipo de atitudes, d) características pessoais de comportamento.
8. Local onde deverá ser efetuado o treinamento, considerando-se as alternativas: no cargo, fora do cargo, na empresa e fora dela;
9. Época ou periodicidade do treinamento, considerando-se agenda, o horário mais oportuno ou ocasião mais propícia;
10. Cálculo da relação custo-benefício do programa;
11. Controle e avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demandem ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia (CHIAVENATO, 2009, p.399;400).

#### 8.1.4.3. Terceira Etapa: Implementação e Execução

A partir das carências diagnosticadas e da elaboração do programa de treinamento é necessário implementá-lo. Essa etapa é muito importante, pois é ela quem vai permitir que os objetivos visados pela organização sejam alcançados, e, por isso, deve ser realizada de forma estratégica e cautelosa.

A execução do treinamento depende dos seguintes fatores:

1. Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização: a decisão de estabelecer programas de treinamento depende da necessidade de melhorar o nível dos empregados. O treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às necessidades diagnosticadas ou percebidas.
2. A qualidade do material de treinamento apresentado: [...] o material de ensino visa concretizar a instrução, objetiva facilitar a compreensão pela utilização de recursos audiovisuais, aumentar o rendimento do treinamento e racionalizar a tarefa do instrutor.
3. A cooperação dos gerentes e dirigentes da empresa: [...] sua manutenção envolve um grande esforço e entusiasmo por parte de todos aqueles que estejam ligados ao assunto, além de implicar um custo que deve ser encarado como um investimento que capitalizará dividendos no médio e curto prazo, e não uma despesa inativa e sem retorno.
4. A qualidade e preparo dos instrutores: o êxito da execução dependerá do interesse, gabarito e do treinamento dos instrutores. [...] Estes deverão reunir qualidades pessoais como: facilidade no relacionamento humano, motivação, raciocínio, didática, exposição fácil, além do conhecimento da especialidade.
5. A qualidade dos aprendizes: [...] Os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento para que se tenha um grupo homogêneo de pessoas (CHIAVENATO, 2009, p. 403).

#### 8.1.4.4. Quarta Etapa: Avaliação dos Resultados

A última etapa consiste na avaliação dos resultados obtidos e da eficácia do programa de treinamento, a fim de verificar se os objetivos determinados foram atingidos e as necessidades levantadas foram atendidas. Nesse momento, é importante que o principal ponto a ser observado seja: qual foi o objetivo do treinamento e o quanto ele foi alcançado.

A avaliação deve considerar dois aspectos:

1. Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados.
2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa (CHIAVENATO, 2009, p. 405)

Além dos aspectos citados acima, alguns critérios deverão ser analisados a fim de compreender a eficácia do treinamento realizado.

Alguns critérios a serem analisados são:

- Custo: qual foi o valor investido no programa de treinamento?
- Qualidade: como o programa atendeu às expectativas?
- Serviço: o programa atendeu às necessidades dos participantes?
- Rapidez: como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos?
- Resultados: quais foram os resultados do programa? (CHIAVENATO, 2014, p. 327)

Desse modo, caso as respostas às questões acima sejam positivas, o programa de treinamento executado foi bem sucedido e atendeu às necessidades para qual foi desenvolvido.

#### 8.1.5. Levantamento das Necessidades da Empresa

Nota-se por meio de análises que a Padaria Bela Vista necessita de treinamento eficiente para os funcionários. Este empecilho ocorre pela falta de confiança do empresário em delegar esta função para outras pessoas, pois acredita que deve ser preservada a natureza familiar. Porém, não consegue desempenhá-la sozinho pelo fato de possuir outros compromissos, ocasionando um gargalo e prejudicando a aprendizagem do colaborador e produtividade da organização.

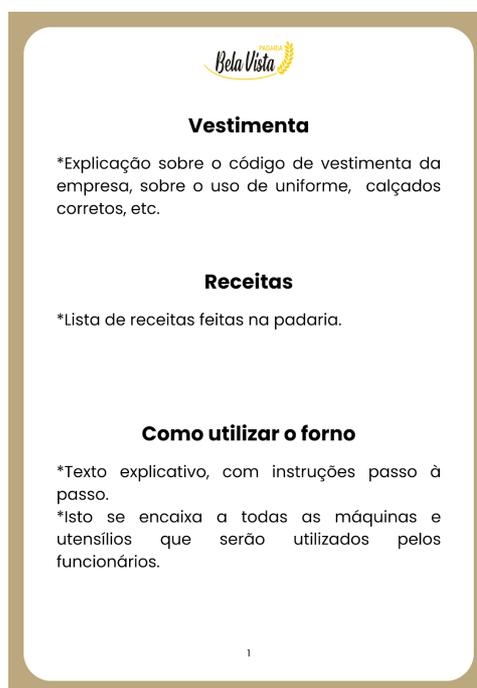
### 8.1.6. Proposta de Solução

A primeira opção de treinamento a ser apresentada à Padaria Bela Vista é a apostila de treinamento.

Agrega muito valor ao trabalho de novos colaboradores e também dos antigos, já que é possível consultá-la sempre que houver dúvidas sobre procedimentos e atividades. Ela serve para oferecer um material completo e detalhado sobre as operações corporativas de determinado setor ou fornecer treinamentos comportamentais ou técnicos. Seus principais benefícios são: oferecer conhecimento sobre a empresa, o setor de atuação e os cargos/funções; padronizar operações e tarefas realizadas regularmente; orientar os colaboradores em situações específicas e/ou mais complicadas e reduzir custos com treinamentos ao vivo e falhas e erros na execução de atividades. Ela se torna um valioso material de apoio (GOMES, 2023).

Ela pode ser feita em plataformas de edição de texto e imagem, como o Word ou o Canva, e depois disponibilizado como pdf para os funcionários, ou impresso e entregue a eles. A apostila pode contar a logo e as cores da empresa, seguindo sua identidade visual e assim se tornando algo próprio da marca. Segue um exemplo de como ela pode ser feita:

Figura 2 - Modelo da Apostila de Treinamento



Fonte: Figura do Autor

O vídeo também se apresenta como um método eficiente no treinamento de equipes, o colaborador em treinamento consegue ter uma visão melhor e mais ampla

ao realizar as tarefas designadas pela empresa, tendo um exemplo visual de sua tarefa. Pois, ao ver os processos de uma forma “real” será muito mais fácil reproduzir o que foi ensinado no vídeo.

Quando um instrutor descreve um conceito em palavras e pede ao aluno para visualizá-lo, nem sempre o aluno consegue imaginar aquilo que o professor ensinou com perfeição, muitas vezes somos obrigados a ler um livro ou a ouvir uma palestra sobre como as coisas devem acontecer no dia a dia ou no local de trabalho. Isso muitas vezes é entediante. Um vídeo pode ajudar a garantir que seus funcionários estejam aprendendo tudo o que precisam saber para trabalhar naquela organização, como por exemplo, políticas da empresa, código de cultura, procedimentos diários, segurança, processos, etc (ENGAGE ARTIGOS, 2019).

Assim os funcionários não precisam se ater à sua imaginação ou à memória do processo ensinado uma única vez, em sua contratação, tendo livre acesso ao arquivo em vídeo e podendo tirar suas dúvidas a qualquer momento.

O vídeo pode ser produzido através de um aparelho com funcionalidade de câmera, como por exemplo, celular, câmera fotográfica e até mesmo tablete. Para o vídeo ter uma boa edição podem ser utilizadas quaisquer ferramentas gratuitas de edição de vídeo e áudio, como o Quick (desenvolvido pela GoPro) ou CapCut, que são aplicativos funcionais e simples de mexer.

Além de que o vídeo, uma vez postado no Youtube e outras redes sociais, serve como uma ferramenta de marketing para a empresa, ganhando a visibilidade de clientes, confiança em seu processo de produção e podendo auxiliar outras empresas com o mesmo segmento de mercado.

Uma estratégia de vídeo marketing se tornou prioritária para diferenciar seus esforços nas campanhas de marketing. Seja gerando conhecimento ou atraindo mais leads, a combinação de vídeos e marketing se tornou mais relevante do que nunca. Esta estratégia dá aos profissionais de marketing uma forma atraente e mais versátil que pode ser facilmente compartilhada online. E assim acelerar ainda mais o fortalecimento da marca (CHERYL BALDWIN, 2022).

## 8.2. MARKETING

A ausência do marketing em um estabelecimento pode trazer consequências insatisfatórias para o proprietário ao não atingir seu público-alvo ou até mesmo deixar de gerar lucro. Após a identificação da necessidade de melhoria desta área, conforme dito no capítulo anterior e melhor exposto neste, serão estabelecidas soluções para este empecilho.

### 8.2.1. Conceito

Independente do ramo em que atue, o marketing é um instrumento fundamental para as instituições. Com ele, é possível criar estratégias empresariais, encontrar seu público-alvo e alcançar o máximo de pessoas possível através das redes sociais.

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação, e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (KOTLER, 2.000, p.04).

O marketing não é algo necessariamente estruturado, tudo depende da imaginação dos profissionais, das necessidades da empresa e da mensagem que ela deseja passar para seus possíveis clientes, além de criar vínculos entre a empresa e o consumidor.

Com o mercado mudando a cada dia é normal que o comprador fique cada vez mais exigente, principalmente no ramo alimentício. Com isso, o marketing pode servir como um meio para mostrar seus produtos, suas inovações e seus valores sociais.

marketing é a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos (KOTLER, 1988, p.37).

### 8.2.2. Objetivos

Alguns dos principais objetivos do marketing são atrair e fidelizar clientes através de campanhas, promoções, experiências positivas no processo de compra

de um produto ou serviço e principalmente no pós-venda, onde a empresa conquistará o consumidor para que ele volte a negociar sempre que for necessário.

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador” (KOTLER, 2.000, p.58).

À vista disso, o marketing pode causar um grande impacto para o consumidor e elevar completamente as suas expectativas em relação aos objetos de venda. Desse modo, ao efetuar a compra espera-se o melhor resultado possível e que a propaganda seja real para que a satisfação seja positiva.

### **8.2.3. Marketing Digital**

A era digital vem facilitando os meios de comunicação para que os clientes consigam ter clareza na mensagem que a organização deseja passar. Tanto as redes quanto as mídias sociais podem ser utilizadas para aplicar estratégias de marketing digital, podendo conquistar seu público-alvo e melhorar o relacionamento com seus clientes. Desse modo, o marketing digital pode ser entendido como:

[...] o conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas à Internet e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de uma ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente de sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que seus clientes conheçam seu negócio, confiem nele, e tomem a decisão de comprar a seu favor (TORRES, 2010, p.7).

A internet colaborou para o desenvolvimento de negócios das empresas e as comunicações de marketing alcançam novos aspectos, como estes:

- a) A comunicação não ocorre de maneira tradicional de um para um, e sim de muitos para muitos, o cliente não só se comunica com a empresa fornecedora, mas também com outros clientes e concorrentes da empresa fornecedora.
- b) A informação e conteúdo não são transmitidos diretamente de um emissor para um receptor, mas por meio de um ambiente criado para ser vivenciado pelo emissor e receptor simultaneamente. O computador e a internet exercem influência importante na comunicação e não podem ser controlados pela empresa.
- c) Esse ambiente oferece interatividade com o meio, em que os usuários podem participar modificando a forma e o conteúdo de um ambiente em tempo real, com os usuários enviando e recebendo respostas em tempo real.

d) Ao interagir na web, o usuário se auto-orienta e seleciona a sua forma de navegação, adquirindo escolha e maior controle sobre o processo de comunicação.

e) O ambiente da web não é uma simulação do mundo real, mas é uma alternativa a ele, o chamado mundo virtual, onde se navega pelos sites.

f) A web possibilita a comunicação em tempo real. A sincronia nas comunicações é entendida como identidade de tempo entre o emissor e receptor, usando o tempo de resposta imediato, similar ao da comunicação face a face (VIDIGAL, 2003 p. 55).

#### **8.2.4. Posicionamento Digital**

Para Drucker (1993), “Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.”

O posicionamento digital relaciona-se à forma como os consumidores visualizam uma marca. Ele faz parte da consequência do marketing digital e se trata dos meios que a empresa utiliza para que sua imagem seja construída positivamente na internet através de estudos de mercado e de público-alvo. É necessário compreender o ponto de vista do cliente, suas necessidades, expectativas e ser coerente com suas postagens em relação a sua função e finalidade.

#### **8.2.5. Levantamento das Necessidades da Empresa**

Por meio de entrevistas com o proprietário ficou nítida a dificuldade deste em planejar e estabelecer ações de marketing.

Um dos problemas identificados foi a ausência de atuação nos meios digitais, impactando na promoção da empresa. Isso se dá pela falta de conhecimento por parte do empresário de como este veículo de comunicação é importante para o crescimento e visibilidade da empresa, focando apenas no marketing de referência, sem explorar a diversidade de possibilidades que o marketing digital proporciona, como, por exemplo, um melhor relacionamento com os clientes.

Apesar de possuir uma fachada atrativa, o estabelecimento possui uma visibilidade consideravelmente limitada, não sendo imediatamente visível a partir da calçada ou da rua principal. Essa situação pode criar um impasse para atrair potenciais clientes e fortalecer a sua presença no bairro em que se localiza. O estabelecimento encontra-se posicionado de modo a comprometer sua visibilidade:

de um lado, a presença de árvores bloqueiam totalmente a visão da loja a partir de um dos sentidos da rua, e, enquanto do outro, há uma residência que, embora não obstrua totalmente a visão, dificulta a percepção do local. Esse desafio pode ser superado a partir da implantação de uma sinalização adequada, como o uso de placas pirulito ou flyer banner, uma solução já adotada por outros estabelecimentos na mesma rua que enfrentam o mesmo desafio.

### **8.2.6. Proposta de Solução**

A fachada da empresa representa sua identidade visual, divulga a marca, traz maior presença na região e destaca-se em relação à concorrência. A partir do momento em que esta fachada não está visível a imagem da empresa também é afetada, por meio de conversas com algumas pessoas que frequentam a região percebe-se que muitas delas sequer sabiam da existência de uma padaria no local, por não terem uma boa visibilidade da loja, esse é um dos problemas a serem solucionados.

Além disso, como já dito, na introdução deste capítulo, a falta de um marketing consistente se apresenta como um dos grandes problemas enfrentados pela Padaria Bela Vista, aqui vamos abordar soluções para este obstáculo no crescimento da identidade da empresa.

Um foco que a Padaria precisa ter é no Marketing Digital, aumentando sua presença nas redes sociais a empresa terá um grande progresso no relacionamento tanto com os clientes existentes quanto com os leads futuros.

Nos dias atuais, um bom marketing, no sentido de abrangente e cumpridor do seu papel, pode ser considerado fundamental para o sucesso de qualquer tipo de ação. No entanto, o que torna um bom marketing está em constante evolução e transformação (KOTLER E KELLER, 2002, p. 01).

Pensando nisso, algumas atitudes podem ser tomadas no estabelecimento, sendo elas: Instagram e Facebook, postagem dos vídeos de treinamento nas redes sociais, Google Ads e o uso de flyer banner e placa pirulito.

### 8.2.6.1. Instagram e Facebook

Atualmente, o Instagram se mostra como uma importante ferramenta para o posicionamento digital das empresas.

A Padaria Bela Vista possui uma conta no Instagram, mas não há nenhum plano de ação para engajar e promover frequentemente esta plataforma digital. Para isso, uma rotina de postagens deve ser desenvolvida e seguida a fim de criar uma consistência, mantendo a rede social sempre ativa e os seguidores engajados.

Um dos tipos de conteúdo a ser postado, são fotos e vídeos dos produtos oferecidos, destacando sua aparência. É necessário que todos os detalhes (cores, recheios, coberturas e texturas) sejam capturados, para que o post se torne atrativo. O conteúdo, deve, sobretudo, ser retirado em um ambiente iluminado, com ângulos, composições e enquadramentos criativos e adequados, e, também com o uso de elementos complementares (como cestas para pães) e fundos que não destoam dos produtos apresentados.

Em datas comemorativas, como a Páscoa, Natal e Dias dos Namorados, sugere-se a criação de postagens temáticas, que mostram produtos ofertados que se encaixam nessas ocasiões, e para isso, a padaria pode organizar combos e cestas. Além disso, o estabelecimento pode realizar publicações com sugestões sobre diferentes maneiras de combinar os seus produtos e ideias de refeições, como cafés da manhã ou da tarde.

Por fim, uma interessante ferramenta presente no Instagram são as enquetes nos stories. Por meio delas, é possível fazer perguntas, por exemplo, sobre sabores e produtos favoritos dos clientes. Além de ser uma forma de interagir com os seguidores, fornece dados para pesquisa de preferência de produtos, de forma espontânea.

De forma simultânea, a empresa pode utilizar o Facebook para promover postagens semelhantes às utilizadas no Instagram.

### 8.2.6.2. Postagem dos Vídeos de Treinamento nas Redes Sociais

A aplicação de vídeos de treinamento no marketing de uma empresa é uma estratégia promissora, principalmente na atual era digital. Eles não apenas capacitam e educam os colaboradores, mas também se tornam uma ferramenta de

engajamento para os clientes, demonstrando a preocupação da marca com a excelência e a formação contínua de seus profissionais. Ao utilizar essa estratégia, a empresa não apenas fortalece sua imagem no mercado, mas também investe em seu crescimento, podendo ser divulgados e publicados nas redes sociais, tendo como principal rede o Youtube, por se tratarem de vídeos um pouco extensos serão melhor aceitos nesta plataforma do que em outras de vídeos rápidos.

#### 8.2.6.2. Google Ads

O Google Ads tem uma grande influência na promoção das empresas, pois garante um bom destaque nas buscas locais e alavanca o alcance de um público ainda maior. Investir em campanhas e anúncios através dessa plataforma é uma ótima opção para impulsionar o crescimento do estabelecimento, alcançando resultados mensuráveis e certifica que muitos moradores da região ou cidades vizinhas conheçam e tenham a Padaria Bela Vista como referência.

Além disso, para ter um bom resultado e conseguir alcançar os objetivos com excelência será necessário modificar o perfil da empresa no Google, atualizando suas fotos para a prevalência de um padrão de alta qualidade, pois a maioria delas, atualmente, são do estabelecimento antigo - localizado em outra região - e foram mal tiradas, sendo mal posicionadas, planejadas e tendo má iluminação.

#### 8.2.6.3. Fly Banner e Placa Pirulito

Como identificado anteriormente, um dos problemas a serem solucionados é a baixa visibilidade que a empresa tem para as pessoas que passam em frente ao estabelecimento, isso pode ser resolvido utilizando uma Placa Pirulito ou Fly Banners, que trarão maior visibilidade à padaria e conseqüentemente uma maior presença de mercado e aumento da captação de novos clientes, resultando em uma maior margem de lucro.

Segue exemplos de Placa Pirulito e Fly Banner, respectivamente:

Figura 3 - Exemplo de Placa Pirulito



Fonte: Figura do Autor

Figura 4 - Exemplo de Fly Banner



Fonte: Figura do Autor

### 8.3. PRECIFICAÇÃO

A ausência ou insuficiência de conhecimento sobre o processo de precificação acarreta uma fixação indevida e insuficiente, a qual, muitas vezes, ocorre de maneira intuitiva, que resulta em diversas consequências, visto que, este elemento relaciona-se à competitividade, lucratividade e manutenção da empresa. Após a exposição de elementos fundamentais da precificação e compreensão acerca das necessidades identificadas no estabelecimento, serão apresentadas as devidas soluções.

#### 8.3.1. Conceito

A precificação se mostra como um importante processo realizado pelas empresas, seja comércio, indústria ou de serviços. O preço de venda deve ser calculado, sobretudo, com cautela, visto que é um importante fator na decisão de compra dos clientes, competitividade, lucratividade e principalmente, sobrevivência da organização.

Pode-se afirmar que a fixação de preços de venda dos produtos e serviços é uma questão que afeta diariamente a vida de uma empresa, independentemente de seu tamanho, da natureza de seus produtos ou do setor econômico de sua atuação (SANTOS, 1995, p.4).

É de suma importância que o empresário ou funcionário responsável pela precificação possua um entendimento sobre a composição de todos os custos e despesas presentes na operação, além dos métodos e estratégias existentes de precificar existentes no mercado. A ausência ou insuficiência de conhecimento acerca do assunto corrobora para uma fixação de preços ineficiente e indevida, alcançada, muitas vezes, de forma aleatória e intuitiva, acarretando, conseqüentemente, em prejuízos.

#### 8.3.2. Elementos da Precificação

A fim de compreender o processo de definição do preço de venda final, é necessário, primeiro, o conhecimento de alguns elementos fundamentais.

### 8.3.2.1. Custos

O custo é todo desembolso financeiro ou sacrifício de ativo com o objetivo de adquirir bens ou serviços que serão utilizados na produção de outros bens e serviços. Para Hendriksen e Breda (2001, p. 235) custo “é medido pelo valor corrente dos recursos econômicos consumidos ou a serem consumidos na obtenção dos bens e serviços a serem utilizados nas operações – ou seja, trata-se de valor de troca”. Desse modo, o custo pode ser compreendido como todo gasto necessário para o processo produtivo de um produto.

Os custos podem ser classificados de diferentes maneiras a fim de atender a finalidades de acordo com sua aplicação. Assim, quando relacionados à apropriação aos produtos podem ser diretos ou indiretos, e variáveis e fixos quando relacionados ao volume de produção.

Os custos diretos são custos que estão ligados ao produto fabricado e que podem ser mensurados, ou seja, possuem uma medida exata e sua necessidade para a confecção do produtos ou prestação de serviços pode ser quantificada. Por exemplo: matérias-primas, mão-de-obra de fabricação, etc.

São os custos que podem ser quantificados e identificados aos produtos ou serviços e valorizados com relativa facilidade. Dessa forma não necessitam de critérios de rateio para serem alocados aos produtos fabricados ou serviços prestados, já que são facilmente identificados (OLIVEIRA e PEREZ JR., 2009, p.70).

Por sua vez, os custos indiretos são aqueles necessários para a elaboração dos produtos, mas que não estão ligados de forma direta com os mesmos, e portanto, não possuem identificação fácil e objetiva. Dessa forma, necessitam de parâmetros de rateio para serem identificados e apropriados aos bens ou serviços. Para Greco, Gärtner e Arend (2009, p. 62) “os Custos Indiretos correspondem aos gastos que não contribuem de forma direta para a fabricação de produtos e os critérios de sua distribuição ao custo da produção são arbitrários”. Como custos indiretos há o aluguel do prédio da fábrica ou estabelecimento, salários dos supervisores dos operários, depreciação das máquinas e equipamentos, etc.

Os custos variáveis são os custos que variam conforme o volume de produtos produzidos, ou seja, quanto mais se produz, maiores serão os gastos alocados

nessa classificação. Assim, alteram de forma direta ao nível de atividade de produção.

custos variáveis são os que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou venda. Quanto maior for o volume de produção, maiores serão os custos variáveis totais. São os valores consumidos ou aplicados que têm seu crescimento vinculado à quantidade produzida pela empresa (WERNKE, 2004, p.14).

Por fim, os custos fixos, são custos que tendem a permanecer invariáveis independente do volume de produção da empresa, ou seja, não variam em relação à quantidade produzida. Dessa forma, são valores fixos que devem ser pagos para dar continuidade no processo produtivo. Exemplo de custos fixos: aluguel do prédio.

Por Custos Fixos entende-se os gastos incorridos no exercício, indispensáveis ao funcionamento da empresa, sem qualquer dependência ou relação direta com o volume da produção. Os custos são constantes e inalterados, independente do maior ou menor volume de produção ou vendas. (GRECO, GÄRTNER e AREND, 2009, p. 62).

#### 8.3.2.2. Despesas

Segundo Megliorini (2007, p. 7), as despesas “correspondem à parcela dos gastos consumida para administrar a empresa e realizar as vendas”. Desse modo, despesas são gastos que não estão relacionados de forma direta ao processo produtivo ou realização da atividade-fim, mas sim com a manutenção e administração do negócio.

Assim como os custos, as despesas são classificadas em fixas (quando não variam conforme o volume de produção) e variáveis (variam em função do volume de produção)

Por sua vez, Viceconti e Neves (2010) definem despesa como “todo gasto com bens ou serviços não utilizados nas atividades produtivas, e consumidas com a finalidade de obtenção de receitas”

### 8.3.2.3. Margem de Contribuição

A margem de contribuição, obtida pela diferença da receita gerada e os gastos variáveis, corresponde ao valor que cada produto traz de retorno para a empresa ao ser comercializado. Deve, portanto, ser suficiente para abater as despesas e custos fixos incorridos na realização do processo produtivo, além de contribuir para o lucro visado pelos empresários.

Bernardi (1998) considera a margem de contribuição como “a diferença entre o valor das vendas, os custos variáveis e as despesas variáveis de venda”.

$$\text{Margem de Contribuição Unitária} = \text{Preço de Venda} - \text{Custo Variável do produto}$$

A partir do valor da margem de contribuição unitária, é possível calcular a margem de contribuição total:

$$\text{Margem de Contribuição Total} = \Sigma \text{Quant. Vendida} \times \text{Marg. de Contrib. Unit.}$$

Através das informações obtidas através dessa ferramenta é possível realizar análises e tomar decisões quanto a estratégia de preço de venda utilizada e avaliação relacionadas a alterações do mix de produto, como sua ampliação ou diminuição.

Os índices de margem de contribuição ajudam a decidir que produtos merecem maior esforço secundário ou se devem ser tolerados pelos benefícios de vendas que puderem trazer os outros produtos; a margem de contribuição ajuda a decidir como utilizar recursos de maneiras mais lucrativa (HORNGREN, 1985, p.336).

### 8.3.2.4. Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o nível de atividade no qual a receita consegue cobrir os gastos envolvidos na produção e portanto, se iguala a eles. Assim, é nesse ponto, que o lucro e o prejuízo será nulo e portanto, ao superá-lo a empresa passa a obter lucro e conseqüentemente, ao estar abaixo, haverá prejuízo. Para Bernardi (1998, p.157) o “Ponto de Equilíbrio é o volume calculado em que as

receitas totais de uma empresa igualem-se aos custos e despesas totais; portanto, o lucro é igual a zero”.

Desse modo, o Ponto de Equilíbrio é um indicador que determina qual a quantidade necessária de bens a ser vendida para que a empresa comece a obter lucro.

O ponto de equilíbrio corresponde ao nível em que o volume de vendas cobre os custos fixos dos recursos comprometidos, ou seja, o momento em que a empresa começa a contabilizar lucro quando as vendas superam o ponto de equilíbrio. A análise do ponto de equilíbrio é importante por mostrar o empenho necessário para obter lucro, influenciando nas decisões gerenciais de viabilidade de um empreendimento (ATKINSON, 2000, p. 193).

O ponto de equilíbrio é obtido a partir da divisão dos custos fixos totais pela margem de contribuição:

$$PE = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

### 8.3.2.5. Markup

O Markup é um índice multiplicador/divisor aplicado sobre o custo de um produto ou de um serviço e se mostra como um simples método na determinação do preço de venda. Esse coeficiente, ao ser aplicado, fornece à empresa o preço de venda adequado não só capaz de cobrir os gastos incorridos no processo produtivo, mas também, propiciar um lucro satisfatório. As diferenças entre o markup multiplicador e divisor se dão pela metodologia de cálculo realizada.

Para o cálculo do markup divisor é necessário seguir a seguinte fórmula:

$$\text{Markup Divisor} = \frac{PV - CTV}{100}$$

Sendo que:

- PV = Preço de venda (valor que será encontrado e sempre será 100%)
- CTV = Custo total das vendas (soma em porcentagem das despesas incorridas no processo produtivo, como despesas administrativas, comissões e impostos e a margem de lucro desejada).

Ao obter o valor do markup divisor, é possível calcular qual será o preço de venda do produto a partir da seguinte fórmula:

$$PV = \frac{\text{Custo do Produto}}{\text{Markup Divisor}}$$

Por sua vez, o Markup Multiplicador é encontrado a partir da fórmula:

$$\text{Markup Multiplicador} = \frac{100}{100 - CTV}$$

Nesse caso, para encontrar o preço de venda apenas deve-se multiplicar o valor encontrado do markup pelo custo do produto:

$$PV = \text{Markup Multiplicador} \times \text{Custo do Produto}$$

### **8.3.3. Levantamento das Necessidades da Empresa**

Outra dificuldade do proprietário da empresa que pode ser observada é a de precificação de novos itens para venda, este obstáculo foi relatado na entrevista realizada no início do ano.

É da vontade do empresário acrescentar novos produtos à venda na padaria, mas sua dificuldade em encontrar um preço bom, que traga lucros à empresa sem ser caro demais para o consumidor, se apresenta como um empecilho para o crescimento do negócio. Muitas vezes na tentativa de vender novos produtos a empresa não obtinha lucros, pelo alto valor de produção, que refletia no preço dos produtos, fazendo com que não tivessem uma boa aceitação dos clientes. Tendo em vista esta situação se faz necessário que o dono da empresa aprenda técnicas de precificação eficazes, para continuar oferecendo produtos de qualidade e acrescentar mais itens à gama de produtos da loja.

### **8.3.4. Proposta de Solução**

A administração financeira é algo relevante para uma empresa, com ela o proprietário consegue organizar o preço de venda para que ao final do mês cubra os gastos e obtenha lucro. Aplicar técnicas de precificação no seu negócio pode

contribuir para se manter no mercado competitivo e, talvez, adquirir destaque no ramo em que está inserido.

O estrategista de preços identifica as oportunidades de lucro através da adequação de preços. Diferentes clientes possuem diferentes níveis de disposição e capacidade de pagar. Uma das falhas mais comuns no estabelecimento de preços é deixar de adaptar o preço a essas realidades, perdendo assim interessantes oportunidades de lucro (SIMON E DOLAN, 1998, p.136-137).

A Padaria Bela Vista não possui um sistema adequado de precificação e ao inserir uma nova mercadoria, a mesma acaba não obtendo um lucro significativo e é retirada de venda, prejudicando o ganho da empresa e fazendo com que a variação dos produtos seja afetada. Pensando nisso, serão apresentadas algumas técnicas para que o empresário possa utilizar e conseqüentemente melhorar o seu desempenho.

No primeiro momento será apresentado o markup, que tem como objetivo estipular um preço de venda para o produto após a efetuação dos cálculos de custos de produção com o intuito de determinar o lucro total e o lucro bruto. Existem duas formas de se calcular o markup, o divisor e o multiplicador.

Para calcular o Markup de um produto siga os seguintes passos:

1. Apure todos os percentuais incidentes no preço (não pode ser maior que 100%)
2. Some esses percentuais
3. Calcule o Markup Divisor  $Mkd = (100 - \text{Total Dos Percentuais Incidentes}) / 100$
4. Para obter o Markup Multiplicador, basta dividir 1 pelo Mkd:  $Mkm = 1 / Mkd$  (VITORINO, 2017).

Figura 5 - Fórmula do Markup

**FORMULA DO MARKUP**

**FÓRMULA**

$$\text{Markup} = \frac{100}{100 - (\%CF + \%CV + \%Lucro)}$$

$$\text{Markup} = \frac{100}{100 - (52,75)}$$

$$\text{Markup} = 100 / 47,25$$

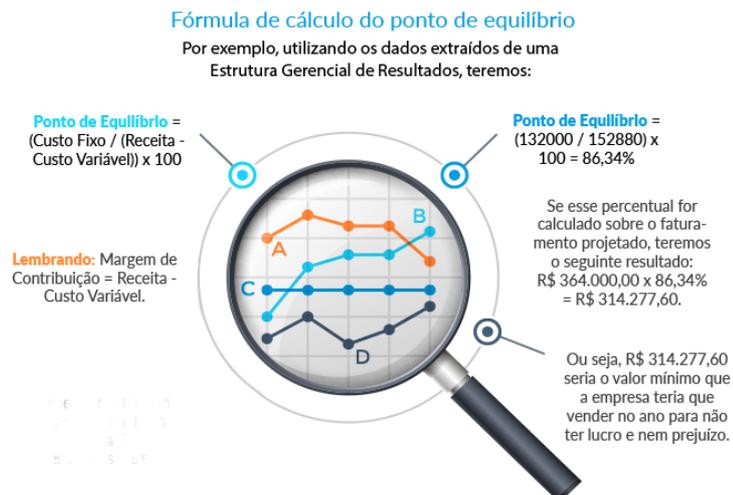
$$\text{Markup} = 2,1164$$

Fonte. VITORINO, Ricardo. Além do Empreendedorismo: Empreendedorismo Estruturado e Liberdade Financeira. 1. ed. Pernambuco: Recife, 2017.

Além do markup também é possível utilizar a técnica de ponto de equilíbrio, onde a empresa iguala suas receitas com os custos de produção ao descobrir a quantidade mínima de vendas necessárias e aponta em qual momento isso ocorrerá através das projeções de vendas do proprietário.

A lógica do ponto de equilíbrio mostra que quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio. E quanto menor for o ponto de equilíbrio, mais a empresa possui os seus custos relacionados à operação (custos variáveis) do que à manutenção (custos fixos) - ficando mais competitiva e com melhor rentabilidade frente aos seus pares (SEBRAE, 2014).

Figura 6 - Fórmula de cálculo do ponto de equilíbrio



Fonte: SEBRAE. Ponto de equilíbrio: ferramenta para manter seu negócio seguro. 2014.

Segundo Vitorino (2017) é necessário entender a margem de contribuição dos seus produtos para calcular o ponto de equilíbrio. A margem de contribuição é o valor que sobra do preço de venda depois de retirar o custo variável unitário e a despesa variável. É essa quantia que irá cobrir o custo fixo e o lucro do estabelecimento.

A Margem de Contribuição (MC) é representada da seguinte forma:

$$MC = PV - (CV + DV)$$

Onde:

MC = Margem de Contribuição;

PV = Preço de Venda ou Receita Bruta Total;

CV = Custo Variável ou Custo das Mercadorias Vendidas (CMV);

DV = Despesa variável.

Exemplo:

- Preço de Venda = R\$ 100,00;

- Custo Variável R\$ 45,00;

- Despesa Variável R\$ 30,00

- Margem de Contribuição em valor: R\$ 100,00 – (R\$ 45,00 + R\$ 30,00) = R\$ 25,00

- Margem de contribuição em percentual: R\$ 25,00 / R\$ 100,00 = 25% (VITORINO 2017).

## 9. RESULTADOS ESPERADOS

O presente capítulo refere-se à exposição dos resultados esperados após a aplicação das soluções encontradas para os problemas identificados inicialmente, nas respectivas áreas: Treinamento, Marketing e Precificação.

### 9.1. TREINAMENTO

Ao final do planejamento, espera-se do empresário a implementação da apostila de treinamento que será proposta com o intuito de melhorar o desenvolvimento dos funcionários, sanar suas dúvidas e colaborar com a falta de tempo do proprietário mantendo a essência familiar da empresa.

O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos a trabalho, atitudes frente a situações, conhecimento da tarefa e do ambiente e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Dentro de uma concepção mais limitada, o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia da pessoa para a execução de determinado trabalho ou tarefa. Na verdade, o treinamento é uma educação especializada que inclui desde a aquisição da habilidade motora até conhecimentos técnicos, desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a situações (CHIAVENATO,2020,p.343).

Sendo assim, quando o colaborador já possui o conhecimento de sua função através do treinamento e está apto para exercê-la, ele adquire a confiança de tomar atitudes em frente a situações atípicas e consegue resolver pequenos problemas rapidamente.

Para isso, a apostila estará disponível para que o contratado possa ter um auxílio caso tenha incerteza de algo, de modo que sua estrutura contenha os valores e tradições familiares uma vez que seja criada pelo dirigente, dando a autonomia necessária para que ele aplique o treinamento presencialmente e tenha a confiança de que o mesmo será conduzido na sua ausência, juntamente com videoaulas que também servirá como material para o marketing da empresa.

### 9.2. MARKETING

Ao final da implantação do plano de marketing, espera-se, sobretudo, que o empresário crie um compromisso e uma rotina estruturada de postagens diárias nas redes sociais, para que assim, a empresa fortaleça seu posicionamento digital, e

consequentemente, expanda sua marca, crie um vínculo com os clientes e alcance potenciais clientes.

Um dos principais benefícios que o marketing digital fornece é a interatividade com o público. Por meio das redes sociais, a empresa consegue criar um relacionamento direto com os clientes, através de comentários e interações nas postagens e stories do Instagram e Facebook, por exemplo. Além disso, é possível receber feedbacks de forma ativa e autêntica, servindo como apoio para a obtenção de dados que poderão ser transformados em constantes melhorias para a empresa.

### 9.3. PRECIFICAÇÃO

Levando em consideração as soluções apresentadas, espera-se que o proprietário adote as estratégias proporcionadas para se realizar uma precificação eficaz, pois, através dessa nova técnica é estimado que a receita da empresa seja suficiente para cobrir os gastos e gere uma alta obtenção de lucro, trazendo estrutura para a empresa se manter no mercado competitivo.

Além dos custos, o processo de formação de preços está ligado às condições do mercado, ao nível de atividade e à remuneração do capital investido. Dessa forma, o cálculo do preço de venda deve chegar a um valor que permita trazer à empresa a maximização dos lucros, ser possível manter a qualidade, atender aos anseios do mercado àquele preço determinado e melhor aproveitar os níveis de produção (BRUNI E FAMÁ, 2012, p. 254).

Dessa forma, aplicando o markup juntamente com o ponto de equilíbrio e seguindo todas as orientações facultadas é expectável que a empresa estabeleça um planejamento financeiro e com isso ficará mais fácil definir descontos e fazer com que o preço seja semelhante ou menor que as padarias da região. É estimado que as vendas aumentem em largas proporções, e consequentemente, ultrapassem o ponto de equilíbrio e impulsionem o ganho da empresa.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho visou a realização de uma consultoria empresarial para a Padaria Bela Vista, devido a dificuldade do empresário em identificar e estabelecer soluções para determinados desafios em seus processos. Isso ocorreu a partir de ferramentas de levantamento de dados, como questionários e entrevistas, pesquisas e conhecimentos prévios para a indicação dos melhores métodos e ferramentas a fim de solucionar os problemas encontrados.

Visando auxiliar o crescimento da empresa no ramo em que atua e aumentar a margem de lucro objetificada pelo empresário, foi necessário definir objetivos específicos para três áreas-chaves: recursos humanos, para identificar formas de treinamento adequadas para a capacitação dos funcionários; marketing, para introduzir ações de marketing na empresa, com o foco no marketing digital e processos, para auxiliar no processo de precificação.

Por meio de pesquisas e conhecimento especializado foi desenvolvido um plano de ação estruturado com soluções coerentes a fim de obter melhorias nas operações do estabelecimento. Espera-se, portanto, que o proprietário implemente o que foi proposto no estabelecimento, para que assim, os seus objetivos bem como o da consultoria sejam alcançados.

Desse modo, a organização impulsionará o marketing, podendo ocasionar um maior reconhecimento de seus consumidores e atrair seu público-alvo, terá melhorias nas estratégias de precificação, auxiliando no lucro da empresa e na fidelização de clientes, além de proporcionar um melhor desempenho dos funcionários com os métodos de treinamento, visando se destacar no atendimento ao cliente e viabilizar uma eficiência operacional.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALDWIN, Cheryl. **O que é o Vídeo Marketing e como ele pode ajudar a gerar receita?**. WSI, 2022. Disponível em: <https://www.wsiworld.com.br/blog/video-marketing-e-como-ele-pode-ajudar>. Acesso em: 29 set. 2023.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Política e Formação de Preços: Uma Abordagem Competitiva, Sistêmica e Integrada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações: o capital humano das organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

GOMES, Gustavo. **Como montar uma apostila de treinamento e elevar a performance do seu time?**. Agendor blog, 2023. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/como-montar-apostila-treinamento/>. Acesso em: 15 ago. 2023

GRECO, Alvisio, GÄRTNER, Günther, AREND, Lauro. **Contabilidade Teoria e Práticas Básicas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BRENDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2000.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing para o século XXI**. Rio de Janeiro: Altas Books, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Luis Martins de e PEREZ JR. Jose Hernandez. **Contabilidade de Custos para Não Contadores**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Modelos de decisão para Gestão de Preço de Venda**. Dissertação de mestrado apresentada a FEA – USP. São Paulo, 1995.

ENGAGE. **O poder dos vídeos em treinamentos corporativos**. Engage, 2019. Disponível em: <https://engage.bz/blog/o-poder-dos-videos-em-treinamentos-corporativos/>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SEBRAE, 2014. **Ponto de equilíbrio: ferramenta para manter seu negócio seguro**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 6 set. 2023.

SIMON, Hermann; DOLAN, Robert J. **O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro**. S. Paulo: Futura, 1998.

TORRES, C. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas. Dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na Internet**. 1. Ed. 2010. E-book. Acesso em: 13 set. 2023. Disponível em: [https://www.faneesp.edu.br/site/documentos/Marketing\\_Internet.pdf](https://www.faneesp.edu.br/site/documentos/Marketing_Internet.pdf).

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. São Paulo: Frase, 2010.

VIDIGAL, M. Tânia. **E-Marketing: o marketing na internet, com casos brasileiros**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

VITORINO, Ricardo. **Além do empreendedorismo: Empreendedorismo estruturado e liberdade financeira**. 1. Ed. Pernambuco: Recife, 2017. E-book. Acesso em: 06 set. 2023. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Empreendedorismo/d755DwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=formula+markup+divisor+e+multiplicador&pg=PT102&printsec=frontcover>.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.