

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Gabriel da Fonseca Suárez

ESTRATÉGIAS PARA AUMENTO DA DEMANDA DE UMA PIZZARIA

Santa Maria, RS, Brasil

2019

Gabriel da Fonseca Suárez

ESTRATÉGIAS PARA AUMENTO DA DEMANDA DE UMA PIZZARIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Engenheiro de Produção**.

Orientador: Roberto Portes Ribeiro

Santa Maria, RS

2019

RESUMO

ESTRATÉGIAS PARA AUMENTO DA DEMANDA DE UMA PIZZARIA

AUTOR: Gabriel da Fonseca Suárez

ORIENTADOR: Roberto Portes Ribeiro

Este estudo foi realizado em uma pizzaria que demonstrou, nos últimos anos, quedas consecutivas de demanda. Isso motivou o presente trabalho, que tem como objetivo aumentar e manter alta a demanda da pizzaria em questão, a fim de se aproveitar a capacidade atualmente ociosa da empresa. Para tanto este estudo visa quantificar os custos variáveis da empresa, aumentar seu nível interno de serviço e elaborar estratégias de marketing para a pizzaria. O método de pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa-ação de natureza aplicada, uma vez que gera conhecimentos úteis que foram aplicados no contexto da empresa, ajudando a alterar a sua situação anterior. A pesquisa apresenta uma abordagem combinada, a fim de possibilitar um melhor entendimento do problema que possui situações abrangentes. Na primeira etapa, o estudo visou determinar a margem unitária de contribuição dos produtos da empresa, para tanto se utilizou do Método de Custeio Variável. Na segunda etapa, avaliações foram coletadas e melhorias de baixo custo foram determinadas e implementadas em sequência. A última etapa consistiu na identificação e aplicação das melhores estratégias de marketing disponíveis para a empresa. Esta fase contou com sucessivos testes em plataformas e ferramentas disponíveis. O principal resultado encontrado foi o aumento de demanda da empresa, porém este trabalho também impactou na cultura e na visão estratégica da organização.

Palavras-chave: Demanda. Marketing. Pizzaria.

ABSTRACT

STRATEGIES FOR INCREASING A PIZZERIA'S DEMAND

AUTHOR: Gabriel da Fonseca Suárez

ADVISOR: Roberto Portes Ribeiro

This study was conducted in a pizzeria that demonstrated, in recent years, consecutive decreases in demand. This decrease motivated the present work, which aims to increase and keep high the demand of the pizzeria in question, in order to take advantage of the company's currently idle capacity. Therefore, this study aims to quantify the variable costs of the company, increase its internal level of service and develop marketing strategies for the pizzeria. The research method is characterized as an applied action research, since it generates useful knowledge that was applied in the real context of the company helping to change its previous situation. The research presents a combined approach in order to allow a better understanding of the problem that has comprehensive situations. In the first stage, the study aimed to determine the unit contribution margin of the company's products, using the Variable Costing Method. In the second stage, evaluations were collected and low cost improvements were determined and implemented in sequence. The last step consisted in identifying and applying the best marketing strategies available to the company. This phase was made with successive tests on available platforms and tools. The main result found was the increase of the demand from the company, but this work also impacted the culture and strategic vision of the organization.

Keywords: Demand. Marketing. Pizzeria.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas possuem uma importância notória para o Brasil. Em 2018, elas representavam 99% do número total de estabelecimentos no país. Este percentual correspondia a 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado. Com isso, a continuidade e a sobrevivência das micro e pequenas empresas tornam-se muito importantes para o desenvolvimento econômico do país (SEBRAE, 2018).

Um dos principais desafios dos micro e pequenos empreendedores é o aumento da competitividade causado pelo grande número de empresas que surgem dispostas a atender às necessidades do cliente, da melhor forma possível. Neste contexto, é vital que os gestores, principalmente das pequenas e médias empresas, tenham o marketing como grande aliado na busca de atender os seus objetivos (EVANGELISTA, 2012).

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para tanto, o responsável pelo marketing deve se utilizar de diversas ferramentas disponíveis com o objetivo de descobrir oportunidades e lucrar através delas (KOTLER e KELLER, 2012).

Segundo Vaz (2011), um dos principais erros cometidos pelas empresas é considerar o marketing como algo específico e não ligado a um contexto geral da empresa. O marketing não engloba apenas propaganda e está ligado diretamente ao funcionamento estratégico da empresa.

Nos últimos anos, as micro e pequenas empresas identificaram um maior retorno nos grupos de ferramentas de marketing digital, com o intuito de aumentar sua competitividade em áreas ainda não saturadas pelo mercado tradicional (EXAME, 2018).

O estímulo de demanda por parte das empresas torna-se pouco efetivo se o nível de serviço interno não for alto o suficiente para fidelizar o consumidor, uma vez que se despende capital em marketing para atrair esse cliente, mantê-lo é imprescindível. O marketing de *branding* conta com estratégias de qualidade e nível de serviço, a fim de fortalecer a marca da empresa e fidelizar os clientes já convertidos (DIB, 2016).

Conforme Kotler e Keller (2012), a compreensão do cenário atual da empresa, bem como a precificação e o custo dos produtos é indispensável para um preciso planejamento estratégico. O Custeio Variável é uma ferramenta na qual os custos variáveis são alocados aos produtos, ficando os custos fixos separados e considerados como despesas do período (MARTINS, 2010).

Dessa forma, o presente estudo se enquadra em uma necessidade de informações e

aplicações identificadas em uma pizzaria do interior do estado do Rio Grande do Sul, cujo principal problema atual é a falta de demanda em função de sua capacidade. O interesse neste estudo parte das grandes oportunidades identificadas previamente pelo autor, uma vez que as estratégias de marketing disponíveis no mercado são pouco exploradas pela empresa atualmente.

Tendo em vista esse contexto, o objetivo geral do estudo é aumentar e manter alta a demanda da pizzaria em questão, a fim de se aproveitar a capacidade atualmente ociosa da empresa. Para atender esse objetivo principal, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Quantificar os custos da empresa;
- Aumentar o nível de serviço;
- Elaborar estratégias de marketing para a empresa.

Após a introdução, este trabalho apresenta o referencial teórico, onde são abordados conteúdos como custos, nível de serviço percebido e marketing. Posteriormente, o estudo apresenta o método, no qual são exibidos o cenário, o método de pesquisa e as etapas da pesquisa. Nas partes subsequentes são abordados os resultados, a discussão de resultados e as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o conteúdo teórico que embasou este estudo. O primeiro item trata dos custos, focando no necessário para a pesquisa. O item seguinte aborda o nível de serviço percebido e como isso se relaciona com o item posterior e a última seção trata do marketing e da sua abordagem utilizada no trabalho.

2.1 CUSTOS

Segundo Santos, Moraes e Santos (2016), as micro e pequenas empresas deixam de realizar a análise dos custos, pois a consideram muito complexa, e por se enquadrarem na tributação simples, que não exige maior detalhamento, acabam deixando de lado essa importante informação na tomada de decisão. As ferramentas de gestão de custo devem ser escolhidas e trabalhadas de acordo com as necessidades de cada empresa (SLACK et al., 2018).

Os custos podem ser classificados em diretos e indiretos, quando relacionados ao produto, e quando se leva em conta a relação de custo com volume de atividade em uma unidade de

tempo, classificam-se em fixos e variáveis (WERNKE, 2004).

Wernke (2004) classifica os custos variáveis como aqueles que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou venda. São os valores consumidos que têm seu crescimento vinculado à quantidade produzida ou vendida pela empresa.

O Custeio Variável, segundo Martins (2010), surgiu como uma forma alternativa para o custeamento, tendo em vista a grande utilidade prática do custo variável e da margem de contribuição, somados à dificuldade trazida pela apropriação dos custos fixos aos produtos. A utilização do custeio variável serve para medir o resultado das vendas, deduzindo-se do valor de faturamento de vendas os correspondentes custos variáveis de produção e as despesas de venda (SOUZA E DIEHL, 2009).

Para Martins (2010), a margem de contribuição normalmente possui maior utilização para fins gerenciais, se comparado a estratégias com absorção dos custos fixos. Nestas abordagens, o custo unitário do produto depende do volume de vendas, quando a demanda de um tipo de produto varia em função da outra, surgem distorções que podem causar confusões nas decisões gerenciais.

2.2 NÍVEL DE SERVIÇO PERCEBIDO

Para desenvolver modelos de marketing de serviços e de gestão de serviços é preciso saber o que os clientes realmente querem e o que avaliam na relação das empresas de serviços com seus clientes. Dessa forma, o nível de serviço percebido pode ser classificado como o resultado de um processo de avaliação em que o consumidor compara suas expectativas com o serviço que percebeu receber (GRONROOS, 2006).

Para Gronroos (2006), as campanhas publicitárias não devem ser lançadas se o nível de serviço percebido não for alto suficiente para igualar ou ultrapassar o nível de serviço esperado. O marketing de *branding* depende de um nível de serviço contundente com o esperado pelo cliente, para que se possa fidelizar o consumidor e fortalecer a marca da empresa (DIB, 2016).

O *Google Consumer Reviews* é uma ferramenta gratuita que permite ao empresário coletar avaliações dos clientes que estiveram no estabelecimento (GOOGLE, 2019). Dessa forma é possível utilizar estas avaliações para atuar no nível de serviço percebido, a fim de se entrar em um ciclo de melhoria contínua.

Para Kotler e Keller (2012), os profissionais inteligentes de marketing reconhecem que

as atividades de marketing dentro da empresa podem ser tão importantes quanto as atividades de marketing dirigidas para fora da empresa - se não mais importantes. Não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe e o ambiente estejam prontos para fornecê-los.

À medida que as empresas se modificam, a organização de marketing também se altera. O marketing não é mais um departamento responsável por um número limitado de tarefas: agora, ele é uma iniciativa que envolve a empresa como um todo e direciona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico (KOTLER e KELLER, 2012).

2.3 MARKETING

Kotler (2017) define o marketing como a habilidade de transformar uma necessidade particular ou social em uma oportunidade lucrativa, sendo a habilidade formada pelo conjunto de conhecimentos e dos processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo. Em suma, o marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca.

Mascarenhas (2013) separa o marketing em duas abordagens, de resposta direta e de *branding*. Enquanto o *branding* é orientado para atingir uma massa de possíveis compradores de determinados produtos, trabalhando com apelos generalistas que servem para vários indivíduos, o marketing direto procura isolar os indivíduos pelas suas características específicas e atingi-los de forma mais barata.

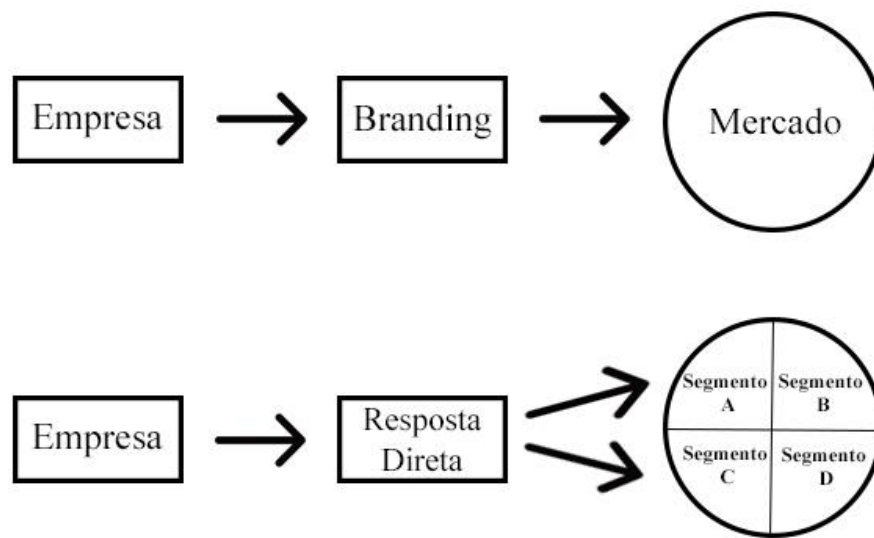
Theisen et al. (2018) consideram o marketing de *branding* uma estratégia que direciona seus esforços de propaganda para todo o mercado disponível. Já o marketing direto, segmenta o mercado a fim de se atingir o público que mais tem chances de comprar o produto.

Segundo Dib (2016), o marketing de *branding* tem como objetivo fazer com que os clientes lembrem-se da sua marca, produtos e serviços que você oferece. Quanto mais vezes forem veiculados anúncios da uma marca, mais as pessoas estarão propensas a lembrar primeiro dela quando forem decidir a compra.

O principal problema do marketing de *branding* é ele ser pouco rentável em pequena escala, o que inviabiliza uma aplicação mais abrangente por uma pequena empresa, visto que além de necessitar de mais recursos que o marketing direto, os resultados de suas ações costumam apenas ter efeito em longo prazo (DIB, 2016).

O tipo de marketing de resposta direta tem como objetivo gerar uma ação, preferencialmente rastreável e mensurável. Ele não se foca em fazer com que a marca seja conhecida, deixando que o trabalho de *branding* seja percebido pelo cliente através da sua própria opinião sobre o serviço ou produto consumido (DIB, 2016; THEISEN et al., 2018). Uma representação da atuação do *branding* e do marketing de resposta direta pode ser observado na Figura 1.

Figura 1. Comportamento da empresa conforme a estratégia de marketing.



Fonte: Adaptado de Dib (2016).

Na Figura 1, Dib (2016) demonstra a atuação do marketing de *branding* sobre todo o mercado, o que se torna ineficiente e demanda alto investimento. Já na segunda parte, representando o marketing de resposta direta, o mercado é segmentado, visando atuar apenas nos segmentos de público que mais têm chances de comprar o produto da empresa, despendendo assim menos recursos para atingir mais resultado.

As empresas de hoje comercializam bens e serviços por meio de uma grande variedade de canais diretos e indiretos. A propaganda de massa já não é tão eficiente quanto antes e, por isso, as organizações passaram a explorar novas formas de comunicação, como as mídias digitais (KOTLER e KELLER, 2012; VAZ, 2011).

2.3.1 Marketing Digital

Segundo Kotler (2017), o dito Marketing 1.0 era centrado no produto, e não atendia as necessidades do ser humano, o Marketing 2.0 é o início das mudanças focadas no consumidor. O Marketing 3.0 reconhece o consumidor como mais do que um mero comprador, com sentimentos e necessidades. Já o Marketing 4.0 tem o ser humano como um ser coletivo e altamente ligado às mídias sociais.

O marketing digital é 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 da empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que os clientes conheçam o negócio, confiem nele, e tomem a decisão de compra (TORRES, 2010).

Para Vaz (2011), o marketing digital é uma extensão do marketing tradicional, que utiliza canais digitais para potencializar os efeitos das campanhas, beneficiando-se da grande quantidade de público presente nos meios digitais. Nas mídias sociais, ao contrário das mídias tradicionais, o consumidor é quem produz e julga qual informação merece devida importância (TORRES, 2009).

2.3.2 Marketing Viral

O marketing viral é o conjunto de ações de marketing digital que visam criar uma grande repercussão da mensagem, de uma para centenas ou milhares de pessoas. É uma poderosa ferramenta que permite atingir muitas pessoas na internet, e propagar a mensagem da empresa (TORRES, 2010).

O marketing viral envolve criatividade e um bom conhecimento dos valores e do comportamento do seu consumidor. As ações virais criam exposição da marca, e para as pequenas empresas, isso pode ser uma grande ferramenta de divulgação e de criação de um diferencial competitivo (VAZ, 2011; TORRES, 2010).

Lacerda et al. (2015) explicam que no marketing viral, o anunciante desenvolve um meio no qual a ideia pode se reproduzir e se espalhar, deixando o trabalho de repercussão da mensagem por conta do consumidor, que se torna um aliado ativo na divulgação da empresa. Vaz (2011) aponta que tão importante quanto produzir ações virais é identificá-las, para alavancar ainda mais as próximas publicações por meio de ferramentas como o *Facebook Ads*

e o *Instagram Ads*.

Ainda segundo Lacerda et al. (2015), as estratégias virais são mais eficientes que as tradicionais pois se utilizam da credibilidade do consumidor na divulgação da empresa, dentro de seu grupo informal de pessoas.

Bassani e Bitelo (2014) analisaram o efeito viral causado pela expectativa de lançamento de um produto inovador, a paçoca em pasta, da marca Santa Helena. A publicação de uma postagem no *Facebook* e no *Instagram* teve um efeito de envolvimento 91% maior que a segunda postagem mais bem colocada nas páginas da Santa Helena. Logo, para impulsionar o efeito viral, a marca interagiu com os clientes repostando fotos de pessoas comendo o produto, o que gerou prova social e aproximação com o público.

2.3.3 Mídias de anúncio

Para pequenas empresas, as estratégias de marketing devem ser focadas, tendo como base as redes sociais que os consumidores utilizam. Na impossibilidade de se estar em todas as plataformas, deve-se estar presente nas mais relevantes (TORRES, 2010).

O *Facebook Ads* é uma plataforma de anúncios que permite que as empresas anunciem dentro da rede social *Facebook*. Através dela é possível segmentar o público, fazendo com que apenas os possíveis clientes sejam alcançados. Em 2018 o *Facebook* atingiu a marca de 2 bilhões de usuários, o que representava um quarto da população mundial (VAZ, 2011; FACEBOOK, 2018).

O *Instagram* é uma rede social que permite o compartilhamento de fotos e vídeos. Os anúncios desta plataforma funcionam da mesma forma que os do *Facebook*, e são elaborados através da ferramenta integrada do *Facebook Ads*, podendo ser monitorados e controlados de forma conjunta (INSTAGRAM, 2019).

Segundo a revista Exame (2018), o *Instagram* possuía em 2018 cerca de um bilhão de usuários, sendo o Brasil, com cerca de 50 milhões de contas, o segundo país no número de usuários, perdendo apenas para os Estados Unidos.

Para Vaz (2010), o Google é como a própria internet, uma segunda camada da sociedade, representando seus desejos e anseios, e através de um complexo algoritmo matemático gera informações das mais diversas sobre os clientes e a empresa. Dessa forma, serve como orientação de como a empresa deve agir.

O Google Meu Negócio é uma ferramenta gratuita que possibilita empresas e

organizações gerenciarem suas presenças on-line no Google, por meio da pesquisa do buscador e através do mapa da plataforma. Através da manipulação dos dados da empresa é possível tornar o negócio mais visível. O Google Meu Negócio também é uma ótima fonte de informação sobre a popularidade da empresa, pois 89,9% das pesquisas no Brasil são feitas através do Google (VAZ, 2010; GOOGLE, 2019).

Foram buscadas aplicações das ferramentas descritas acima, em artigos publicados nos periódicos da CAPES e em revistas eletrônicas, porém os poucos encontrados não condiziam com o objetivo deste trabalho, e por isso não foram usados de exemplo. Pensa-se que a escassez de artigos do tipo se dê por duas razões principais: pela necessidade de investimento de capital em algumas mídias, para que o estudo possa ser realizado, e por serem ferramentas ainda novas e em fase de aprimoramento contínuo.

3 MÉTODO

Neste tópico trata-se da empresa foco do estudo, dos métodos de pesquisa e suas classificações em relação à natureza, abordagem e objetivos. Também são detalhadas as etapas da pesquisa e suas importâncias.

3.1 CENÁRIO

Este estudo foi realizado em uma pizzaria localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. A empresa possui 12 anos de existência e se enquadra na classificação de microempresa, segundo o SEBRAE, pois possui 7 funcionários.

O estabelecimento opera no horário noturno, entre as 20h e as 01:30h, todos os dias da semana. Entre os alimentos servidos pelo estabelecimento estão as pizzas artesanais a lenha, servidas em duas opções: à la carte e rodízio.

Por motivo de segurança de dados a empresa foco do trabalho solicitou que não fossem disponibilizados mais informações de cenário, estes apresentados aqui de forma genérica para obedecer a essa determinação.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, uma vez que gera conhecimentos novos e úteis que podem ser efetivamente aplicados na vida real, ajudando a alterar uma situação, fenômeno ou sistema. A pesquisa possibilita uma aproximação de um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanente inacabado. Ela se

passa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real (FONSECA, 2002).

A abordagem se deu de forma combinada entre qualitativa e quantitativa, visto que esta permite que haja um melhor entendimento dos problemas em situações abrangentes, não sendo necessária a utilização de variáveis bem definidas previamente, porém os resultados devem ser mutualmente esclarecedores (MARTINS, 2012).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória. Segundo Gil (2017), a pesquisa exploratória é flexível e permite a consideração de diversos aspectos relativos ao estudo, sendo relacionada a procedimentos de pesquisa-ação e estudo de caso.

O procedimento da pesquisa foi identificado como pesquisa-ação, que pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo e a pesquisa recorrem a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos da pesquisa (FONSECA, 2002).

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa será conduzida através de três etapas principais, com o intuito de atingir os objetivos previamente propostos, as etapas são: definição dos custos variáveis de produção do rodízio de pizzas e do à la carte; determinação de estratégias de baixo custo para aumentar o nível de serviço interno da empresa; elaboração de estratégias competitivas de marketing para a empresa. O Quadro 1 demonstra, de forma simplificada, as etapas da pesquisa.

Quadro 1 – Etapas da pesquisa

1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa
Custos	Nível de Serviço Percebido	Estratégias de Marketing
Separar os custos fixos e variáveis e definir a margem unitária de contribuição.	Coletar informações de avaliações e implementar melhorias de baixo custo na pizzeria.	Testar as ferramentas de marketing disponíveis na literatura e identificar as melhores para implementar.

Fonte: Autor (2019).

Na primeira etapa, o estudo parte da determinação dos custos variáveis de produção da empresa. Para tanto, se utilizará do Método de Custeio Variável, que separa os custos fixos dos variáveis, considerando-os como despesas do período (MARTINS, 2010).

O aumento do nível de serviço interno está altamente ligado a estratégias de *branding*, e são essenciais para manter clientes já convertidos (DIB, 2016). Na etapa de aumento do nível interno de serviço, foram coletadas informações a partir das avaliações fornecidas pelos clientes na plataforma Google Meu Negócio, essas informações foram discutidas mensalmente em reuniões com a gerência da empresa, e melhorias de baixo custo foram determinadas e implementadas em sequência.

A terceira etapa consistiu na identificação e aplicação das melhores estratégias de marketing disponíveis para a empresa. Esta fase contou com sucessivos testes em plataformas que atualmente dão mais resultado para micro empresas. Para isso foram utilizadas metodologias e ferramentas identificadas por Vaz (2011) e Kotler (2017). O objetivo desta etapa consiste em identificar as ferramentas que mais dão resultado, com um menor custo, e utilizá-las em um ciclo de melhoria contínua, a fim de se estimular a demanda.

Também foi realizada uma pesquisa de satisfação do cliente, no mês de outubro, na parte final do trabalho, a fim de se avaliar o trabalho feito até então e captar informações que possam ajudar os proprietários na gestão estratégica da empresa.

4 RESULTADOS

Neste tópico se tratará dos resultados da empresa, bem como da análise dos mesmos. Logo se comparará os resultados atingidos com informações disponíveis de períodos anteriores, fazendo-se uma análise crítica desta comparação.

4.1 CUSTOS

Quanto aos custos variáveis de produção encontrou-se as margens unitárias de contribuição dos principais produtos, que podem ser observadas no Quadro 2. Nota-se que os nomes dos tamanhos de pizza ainda não haviam sofrido alteração no momento do cálculo.

Quadro 2 – Margem Unitária de Contribuição dos Principais Produtos

Produto	Custo Variável de Produção	Preços de Venda	Margem Unitária de Contribuição	Porcentagem do Custo no Preço
Rodízio	R\$ 8,34	R\$ 33,00	R\$ 24,66	24,24%
Pizza Pequena	R\$ 7,18	R\$ 40,00	R\$ 32,82	17,95%
Pizza Média	R\$ 11,52	R\$ 50,00	R\$ 38,48	23,04%
Pizza Grande	R\$ 16,37	R\$ 60,00	R\$ 43,63	27,28%
Pizza Gigante	R\$ 21,01	R\$ 75,00	R\$ 53,99	28,01%

Fonte: Autor (2019).

O custo variável de produção do rodízio de pizzas foi calculado com uma média de 14 fatias por consumidor, tendo em vista que mesmo as fatias que saem da expedição e não são consumidas entram na conta do custo total, pois as mesmas não tem mais valor econômico quando voltam do rodízio. Nota-se também que os custos apresentados no Quadro 2, salvo o rodízio, referem-se unicamente a pizzas salgadas.

As pizzas doces, como não entram nos produtos mais vendidos pela empresa não foram abordadas no trabalho, com exceção da pizza média de chocolate, que teve custo variável de produção de R\$ 4,34 e será utilizada em seções posteriores.

Os custos apresentados no Quadro 2 não contam com os custos fixos de produção, e servem apenas para decisões gerenciais, visto que a empresa apresenta no período estudado grande ociosidade de capacidade, sendo capaz de suportar um aumento de demanda de até 300% sem afetar diretamente seus custos fixos. Através desta análise notou-se que o foco da empresa deveria ser no aumento de demanda, para que os altos custos fixos pudessem ser dissolvidos, aumentando o lucro da pizzeria.

4.2 NÍVEL DE SERVIÇO PERCEBIDO

As principais avaliações negativas identificadas na plataforma *Google Customer Reviews*, foram nesta sequência de relevância: preço, demora para servir, atendimento, limpeza e poucos sabores dos 100 disponíveis chegando no rodízio.

Em um primeiro momento foram tomadas ações de urgência, logo nas primeiras intervenções de Janeiro e Fevereiro. Nestas mudanças intensificaram-se os cuidados com a

limpeza e agilizou-se o rodízio por meio de um funcionário dedicado exclusivamente à sua distribuição, e aumentou-se a velocidade de produção do mesmo através do acréscimo no número de pizzas pré-montadas antes do expediente para o rodízio.

Nos primeiros meses de pesquisa-ação também foi aplicada uma nova regra ao processo de produção de pizza a la carte, visando diminuir as insatisfações com demora, uma vez que identificou-se que a maioria das reclamações de tempo eram de clientes dentro do estabelecimento. Para isso a produção das pizzas para o estabelecimento foi priorizada em detrimento das pizzas de delivery, com um decréscimo de 30% no tempo de aguardo nas mesas da pizzaria.

No final do mês de Fevereiro foi feita uma pesquisa de preços dos principais concorrentes da empresa, e os preços praticados podem ser observados no Quadro 3. Já o tamanho das pizzas correspondentes aos preços do Quadro 3 podem ser vistos no Quadro 4. Nota-se que os nomes dos concorrentes foram substituídos por letras, para a preservação dos mesmos.

Quadro 3 – Pesquisa de Concorrentes - Preço

Preços Pizzas (reais)	Empresa Estudada	A	B	C	D	E	F	G
Broto	R\$ 24	R\$ 20	R\$ 23		R\$ 25	R\$ 22		R\$ 25
Pequena	R\$ 40			R\$ 30	R\$ 35	R\$ 35	R\$ 28	
Média	R\$ 50		R\$ 32		R\$ 45	R\$ 52	R\$ 48	R\$ 43
Grande	R\$ 60	R\$ 40	R\$ 46	R\$ 50	R\$ 55	R\$ 60		R\$ 50
Gigante	R\$ 75			R\$ 58			R\$ 65*	

Fonte: Autor (2019).

Quadro 4 – Pesquisa de Concorrentes - Tamanho

Tamanho Pizzas (cm)	Empresa Estudada	A	B	C	D	E	F	G
Broto	20	--	20		20	--		30*
Pequena	30			25	25	--	25	
Média	35		30		30	--	30	30
Grande	40	35	40	35	35	--		35
Gigante	50			40			40	

Fonte: Autor (2019).

Nos Quadros 3 e 4, os espaços em branco representam produtos que os concorrentes não possuem no cardápio, já os traços sinalizam informações que os estabelecimentos não souberam informar. No caso da pizzaria G, a broto tem o mesmo tamanho da média pois é

uma versão doce da pizza só comercializada por este estabelecimento nesse tamanho. Já na pizzaria F os valores da pizza de 40cm podem variar conforme os ingredientes.

Através da análise dos preços e tamanhos, foi constatado que a informação da pizza da empresa estudada ser a mais cara, na verdade é falso, visto que todas as outras pizzarias comercializavam suas pizzas com tamanhos menores, o que dava a impressão que as outras eram mais baratas.

Desse modo, a empresa decidiu modificar os nomes dos tamanhos de pizza, mantendo o mesmo preço, a fim de ser competitiva aos olhos dos clientes. Os novos nomes de tamanhos e seus respectivos preços comparados aos concorrentes podem ser observados nos Quadros 5 e 6.

Quadro 5 – Comparação Novos Nomes com Preços

Preços Pizzas (reais)	Empresa Estudada	A	B	C	D	E	F	G
Broto	R\$ 24	R\$ 20	R\$ 23		R\$ 25	R\$ 22		R\$ 25
				R\$ 30	R\$ 35	R\$ 35	R\$ 28	
Média	R\$ 40		R\$ 32		R\$ 45	R\$ 52	R\$ 48	R\$ 43
Grande	R\$ 50	R\$ 40	R\$ 46	R\$ 50	R\$ 55	R\$ 60		R\$ 50
Família	R\$ 60			R\$ 58			R\$ 65*	
Super Família	R\$ 75							

Fonte: Autor (2019).

Quadro 6 – Comparação Novos Nomes com Tamanhos

Tamanho Pizzas (cm)	Empresa Estudada	A	B	C	D	E	F	G
Broto	20	--	20		20	--		30*
				25	25	--	25	
Média	30		30		30	--	30	30
Grande	35	35	40	35	35	--		35
Família	40			40			40	
Super Família	50							

Fonte: Autor (2019).

Essa mudança por mais que difícil de ser implantada foi um dos fatores cruciais para o decorrer do trabalho, pois agora a empresa se demonstrava uma das mais baratas do mercado, além de ser a única da cidade a possuir uma pizza de 50cm, a Super Família, o que depois da mudança era facilmente evidenciado.

Depois de resolvidas as principais fontes de impacto no nível de serviço percebido

pelos clientes, partiu-se para a padronização de apenas 20 sabores no rodízio de pizzas, estes que agora estavam evidenciados no cardápio como os únicos do rodízio, evitando gerar falsas expectativas nos clientes.

Outra melhoria realizada foi a de colocar um objeto com duas cores nas mesas, que possibilita ao cliente se comunicar com o garçom, colocando para cima o vermelho caso esteja satisfeito e o verde se ainda está comendo. Isso diminuiu muito os problemas com clientes que estavam esperando pizza e o garçom achando que tinham terminado, não as mandava.

A diminuição das reclamações, aliado ao fato da empresa agora solicitar avaliações aos clientes, fez com que a nota da pizzaria no Google, através da plataforma do Google Meu Negócio, subisse de 3.9 para 4.6, numa escala de 1 a 5. Isso possibilitou que a empresa competisse com as concorrentes em várias palavras-chaves no Google de forma orgânica, estando em primeiro lugar em algumas das pesquisas.

4.3 MARKETING E DEMANDA

Entre as estratégias de marketing utilizadas pela empresa, obteve-se maior resultado nas técnicas e ferramentas: *Facebook Ads*, *Instagram Ads*, *Google Ads*, Google Meu Negócio, estratégias virais, promoções do dia e panfletagem em hotéis da cidade.

Em um primeiro momento as estratégias de marketing foram voltadas a demonstrar os novos nomes dos tamanhos de pizza aos clientes, focando em comprovar que os produtos da empresa estão abaixo do preço médio de mercado. Uma página no *Instagram* foi também desenvolvida e as atividades orgânicas do *Facebook* foram retomadas.

Logo identificou-se que a estratégia de promoções da empresa não era inteligente pois trabalhava com descontos aleatórios e não repetitivos, além de promover produtos com baixas margens de contribuição.

A primeira promoção realizada a fim de se criar cultura foi denominada de Quarta Doce, na qual em todas as Quartas-feiras quem comprar uma Super Família ganha uma Média doce grátis. Em um primeiro momento, obteve-se uma média de 5 pedidos extras por dia, porém com auxílio das ferramentas de *Facebook Ads* e *Instagram Ads*, a média de vendas extras se estabeleceu em 15 vendas extras por dia.

Essa estratégia foi possível de ser implementada pelo baixo custo de produção já identificado na pizza doce, além do fato que nas Quartas-feiras existia muito tempo ocioso de produção. Somente essa promoção já resultou em um valor capaz de dissolver o preço de

aluguel, um dos mais altos custos fixos da empresa.

Além da criação da Quarta Doce, impulsionou-se a promoção de rodízios de Quinta-feira e desenvolveu-se pequenos eventos de música ao vivo, todos os Sábados, feriados e dias importantes. Esses eventos passaram a ser anunciados em massa nas mídias sociais pagas. Nota-se que os melhores resultados foram encontrados em dias que já eram fortes para a empresa, como sábados e feriados, que depois de anunciados tiveram um aumento de demanda muito maior.

Com o domínio do tráfego pago nas mídias abordadas, todos os investimentos em mídias tradicionais, com exceção dos panfletos, foram substituídos por estratégias de marketing digital focado em conversão direta.

Se tratando de marketing orgânico, ou seja, não pago, o principal foco foi em posicionamento no Google, através do Google Meu Negócio e em estratégias virais, possibilitadas por meio de sorteios em redes sociais, que alcançaram um público 600 vezes maior do que as postagens tradicionais.

Nesses sorteios os ganhadores são premiados com um rodízio por sorteado, que possui um custo variável de R\$ 8,34 e acaba resultando em várias outras vendas por acompanhantes dos vencedores. Até o presente momento 5 sorteios de 20 rodízios cada foram realizados, sendo que em nenhum desses o sorteado foi consumir o prêmio sozinho. Um ponto interessante descoberto foi que para estratégias virais em média 86% do público participante foi feminino e o *Facebook* foi a mídia que mais teve relevância para esse tipo de estratégia de marketing.

Das estratégias iniciais, duas tiveram desempenho muito menor do que o esperado. A primeira delas foi a implantação de um vale alimentação de uso restrito aos servidores da Câmara de Vereadores da cidade, que recém havia ganhado a licitação e não apresentava estabelecimentos que o aceitassem. A implementação foi complicada e burocrática e tiveram poucas compras através desse vale.

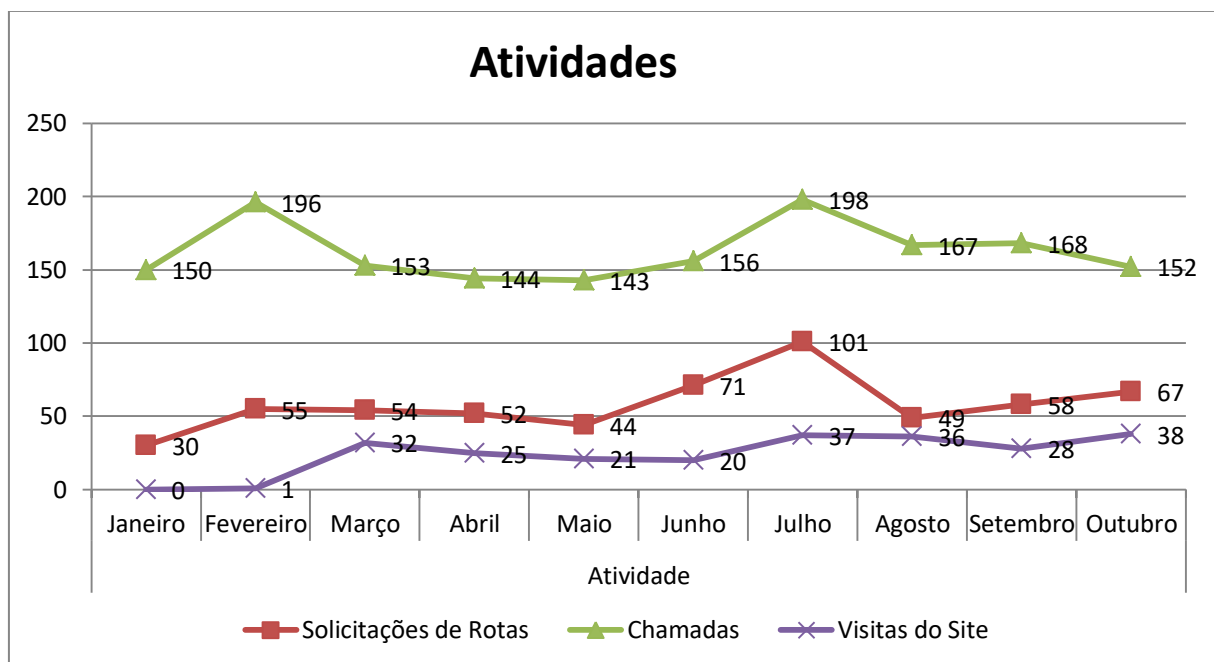
A segunda estratégia que falhou foi a de promover um combo com um novo produto de custo de produção ainda menor nas Segundas-feiras e Terças-feiras. Esse novo combo teve um desempenho razoável na Segunda-feira, já na Terça-feira, o dia mais fraco da pizzaria, o resultado foi quase inexistente.

Fora das mídias digitais, já se pôde evidenciar o impacto do *branding* no marketing boca a boca por meio do aumento de nível de serviço interno, percebido principalmente por meio de elogios no estabelecimento e por testemunhos de clientes que dizem vir por recomendação.

Além do nível de serviço percebido, a estratégia de panfletagem física, que antes despendia mais de 50% do investimento em marketing da empresa foi direcionada apenas para os hotéis da cidade e não mais para as residências por mala direta, como era feito anteriormente. Essa medida gerou uma economia de 95% nessa atividade, tendo resultados mais perceptíveis e mensuráveis que na modalidade anterior.

Os dados presentes na plataforma Google Meu Negócio foram coletados mensalmente em todo o período de 2019 possibilitando a análise dos mesmos. Nas informações referentes ao Google, percebe-se que em Janeiro algumas medidas já vinham sendo tomadas, ou seja, os dados de Janeiro já podem apresentar melhorias. A plataforma apenas fornece dados mês a mês, impossibilitando a coleta de dados do ano de 2018 para comparações. Na Figura 2 pode-se visualizar o gráfico elaborado a partir dos dados das atividades diretas dos usuários do Google.

Figura 2 – Atividades de 2019



Fonte: Adaptado de Google (2019).

Em fevereiro, foi realizada a criação do *Instagram* da empresa, seguido de um sorteio, que antes da empresa estudada começar com estratégias virais, não eram comuns na cidade. Acredita-se que esse fato foi responsável pela melhoria nos indicadores deste mês, que historicamente é um mês fraco para a empresa.

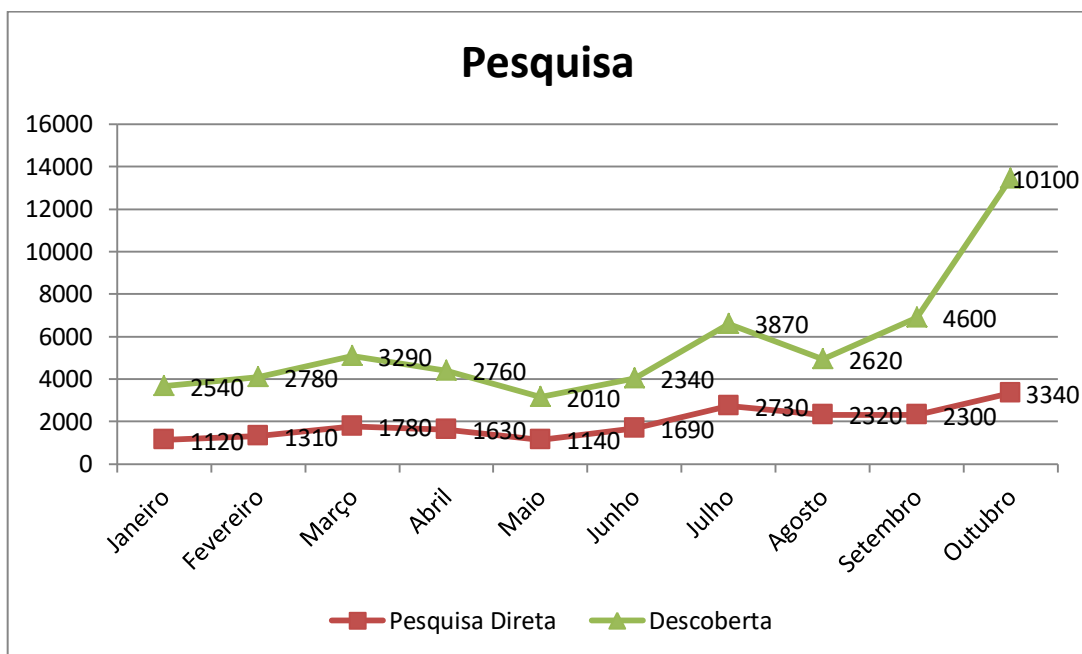
De março a maio, a maioria dos indicadores se manteve, e nesses meses o trabalho de campo foi focado principalmente em melhorias de Nível de Serviço Percebido, focando

menos em marketing. Nesse período, a empresa passou por uma reorganização interna tendo em vista a padronização de tarefas e o aumento de qualidade. Foi um processo turbulento para a empresa e ocasionou em três rescisões contratuais de funcionários.

No final do mês de junho, o tráfego de resposta direta começa a ser implantado fortemente, depois de inúmeros testes, as campanhas que melhor performaram foram intensificadas. Nesse período, obteve-se uma crescente solicitação de rotas e chamadas pelo Google, e um aumento expressivo de faturamento, como pode ser visto na Figura 5 e no Quadro 7.

Outra informação obtida pelo Google foi o tipo de pesquisa e sua intensidade por período. Estas informações podem ser vistas em forma de gráfico na Figura 3. É possível notar uma semelhança entre comportamento de ascensão e queda dos dados de pesquisa e atividades. Esses dados, porém, nos últimos meses tiveram um crescimento muito maior, o que acredita-se ser resultado de inserções de imagens novas na plataforma do Google Meu Negócio, bem como de informações que foram completadas após uma consultoria guiada pela equipe do Google.

Figura 3 – Pesquisas no Google de 2019



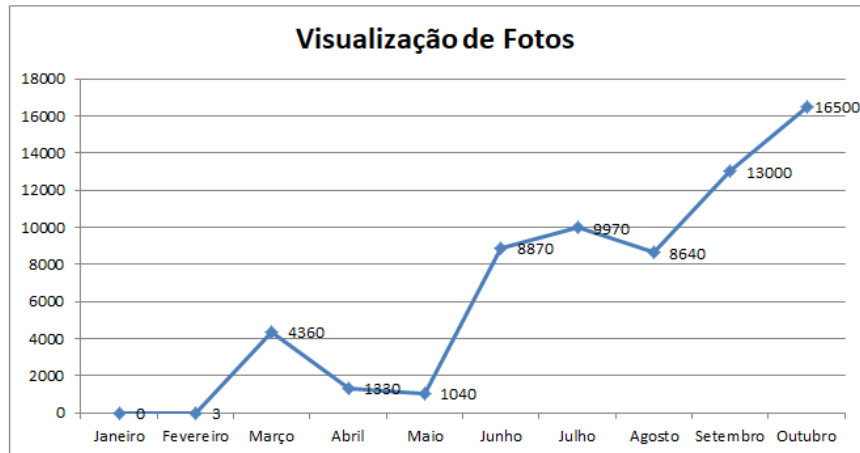
Fonte: Adaptado de Google (2019).

Acredita-se que grande parte das descobertas novas de setembro e outubro se devem à indexação das fotos na busca de pesquisa de imagem, ou seja, não necessariamente são visitantes da cidade em que a pizzaria se encontra. Essa informação pode ser embasada nos

dados de visualização de fotos presentes na Figura 4.

Na Figura 4 os dados de janeiro não foram coletados, pois as informações já haviam sido excluídas pelo Google. O objetivo da indexação das imagens é o de aumentar a relevância orgânica da página, fazendo com que o posicionamento das pesquisas no Google seja maior para a empresa foco.

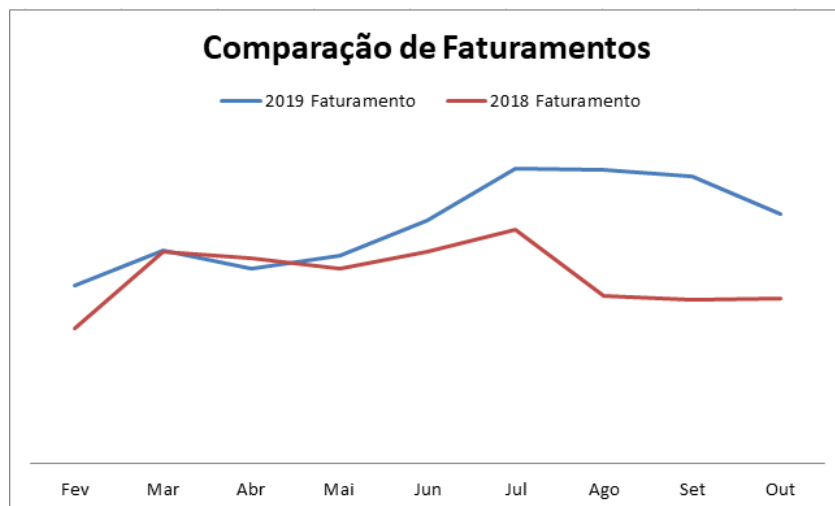
Figura 4 – Visualizações de Fotos no Google (2019)



Fonte: Adaptado de Google (2019).

Para a análise de faturamento da empresa, bem como dos resultados provenientes das ações tomadas, foram levantados os faturamentos de fevereiro a outubro de 2018 e 2019, os mesmos foram tabelados e transformados no gráfico da Figura 5, e nas variações de porcentagem do Quadro 7. Nota-se que por motivos de proteção dos dados da empresa, os valores originais não foram apresentados, apenas suas variações e o gráfico sem os números.

Figura 5 – Comparação de Faturamentos



Fonte: Autor (2019).

Quadro 7 – Comparação de Faturamentos em Porcentagem

Período	Diferença
Fevereiro	+32,0%
Março	+0,6%
Abril	-5,2%
Maio	+6,7%
Junho	+14,9%
Julho	+25,6%
Agosto	+75,2%
Setembro	+74,8%
Outubro	+51,9%

Fonte: Autor (2019).

A partir desses dados é possível verificar o crescente aumento no faturamento, tendo fevereiro como um mês fora da curva, que por ter sido o pior mês de 2018, e em 2019 ter coincidido com o lançamento da página no *instagram*, inicialmente já com 5000 seguidores, teve um resultado positivo nessa comparação.

Os dados mais surpreendentes foram observados em agosto e setembro, pois esses dois meses historicamente são muito fracos, e se mantiveram no patamar do mês de julho, que é o melhor mês da empresa, segundo a diretoria. Nesses meses as ações de marketing foram constantes, impulsionadas por micro eventos organizados em feriados e dias comemorativos.

Outra informação interessante foi a percepção que nossas campanhas de promoções do dia, repetidas nos mesmos dias da semana, trouxeram resultados posteriores, pois os clientes já sabiam das promoções nos meses de junho e julho, e apenas continuaram participando das mesmas nos meses seguintes.

Nota-se também, que o marketing de aniversários foi importante em todo o processo, com a percepção evidente por parte dos proprietários da empresa do aumento de reservas em todo o período anunciado, de junho até o presente momento. Com essa percepção, os investimentos nessas campanhas foram aumentados, atingindo um público de aniversariantes ainda maior no decorrer dos meses.

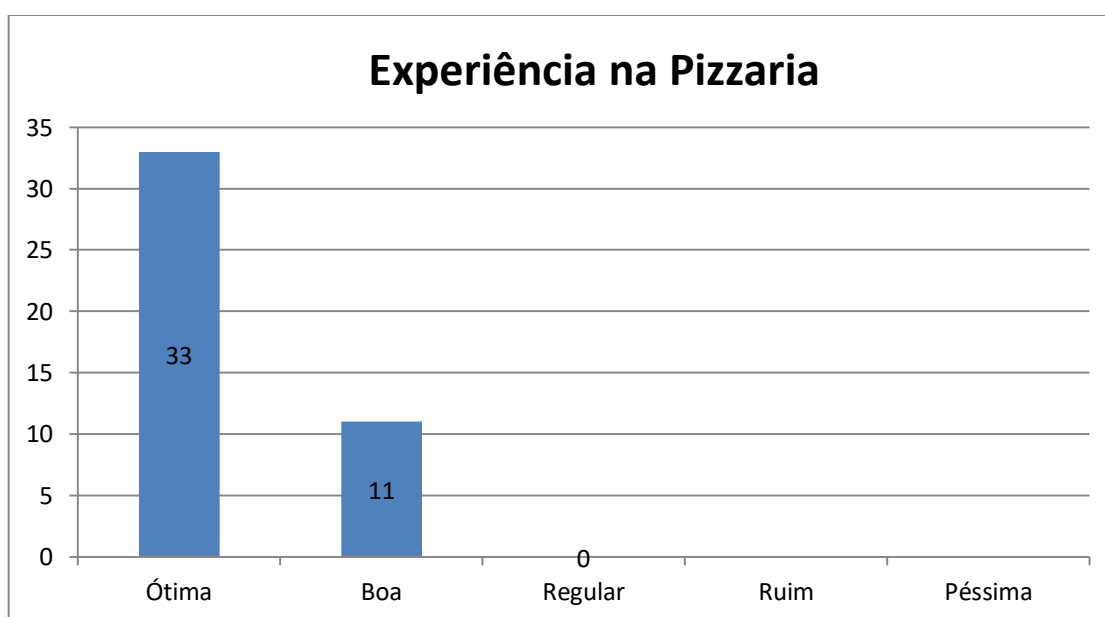
As estratégias virais por outro lado, foram massivamente copiadas pelos concorrentes, não apenas no ramo de pizzarias, mas também de nichos diferentes. Isso fez com que as mesmas apresentassem menores resultados ao longo do tempo, fazendo com que a empresa não focasse mais nessas estratégias, e as utilizasse apenas em dias comemorativos importantes.

Em outubro observou-se uma queda significativa de crescimento, decorrente de um mês com poucos eventos e com diversas ações da concorrência. Esse mês a empresa realizou diversas reformas, bem como a construção de um novo ambiente em um setor pouco usado pelos clientes, a fim de revitalizá-lo. Por esse motivo perdeu-se um pouco o foco em marketing, que já vem sendo retomado.

No mês de outubro também foi iniciada a pesquisa de satisfação do cliente (apêndice A), que a pedido dos proprietários foi transferida para o final das obras principais. Esses dados da pesquisa servem como um ponto intermediário de decisão, para que a empresa saiba quais são os próximos passos para a melhoria contínua. A pesquisa ainda está sendo realizada na empresa, e a amostra presente neste trabalho é de 44 pesquisas. Observa-se que em algumas pesquisas algumas perguntas não foram respondidas, deste modo para algumas questões a amostra é menor.

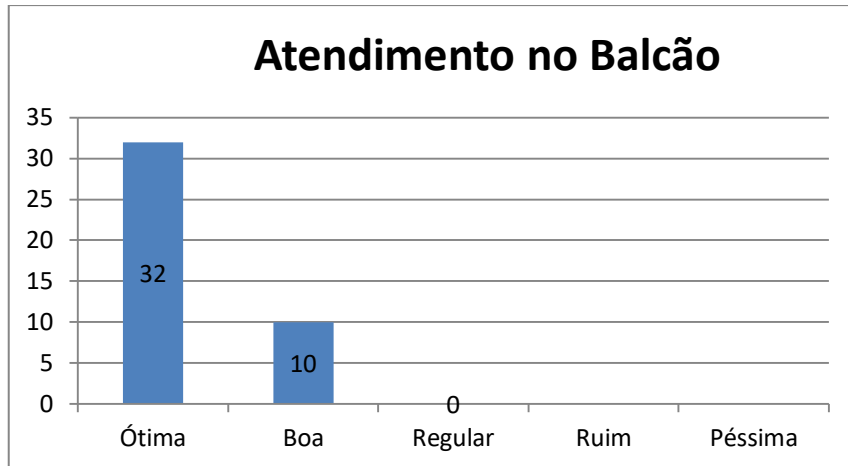
Essa pesquisa foi realizada de forma passiva, colocada em cima das mesas em um suporte decorado junto a uma caneta, dessa forma foi observado pelos colaboradores e proprietários que apenas uma pessoa de cada mesa preenchia e depositava o papel, com ajuda geralmente das outras pessoas presentes. Os resultados dessa pesquisa foram transformados em gráficos e podem ser visualizados nas Figuras de 6 a 12.

Figura 6 – Pesquisa: Experiência na Pizzaria



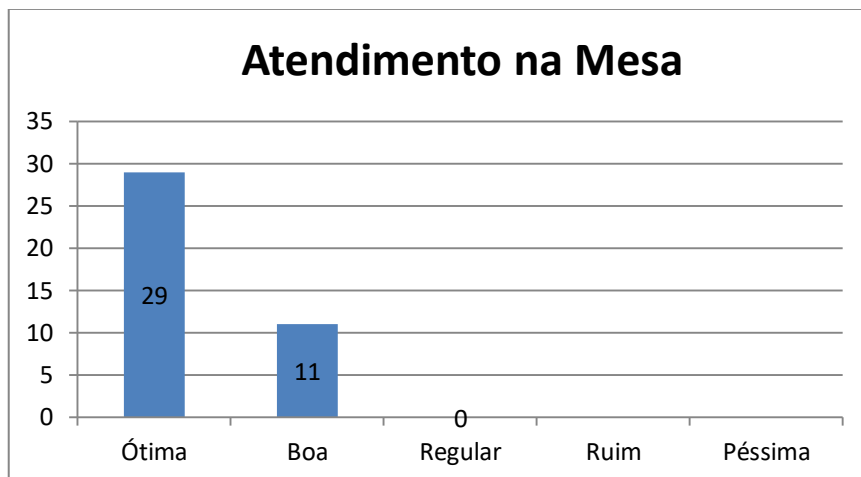
Fonte: Autor (2019).

Figura 7 – Pesquisa: Atendimento no Balcão



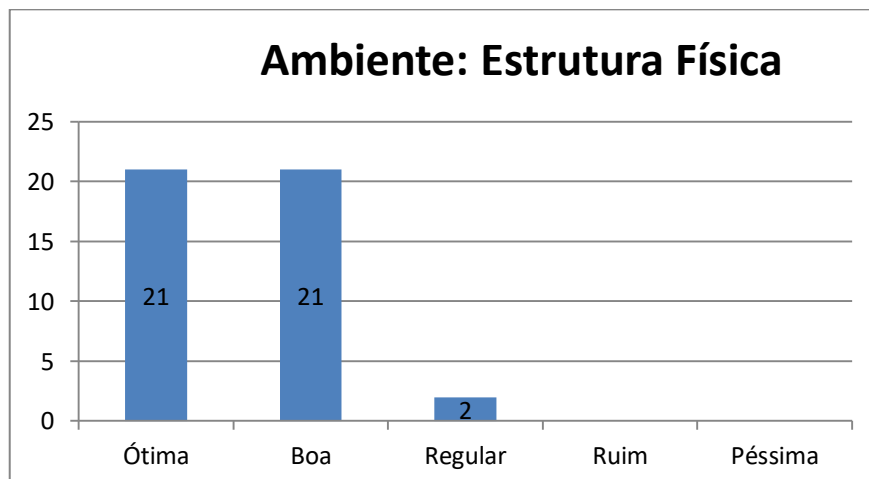
Fonte: Autor (2019).

Figura 8 – Pesquisa: Atendimento na Mesa



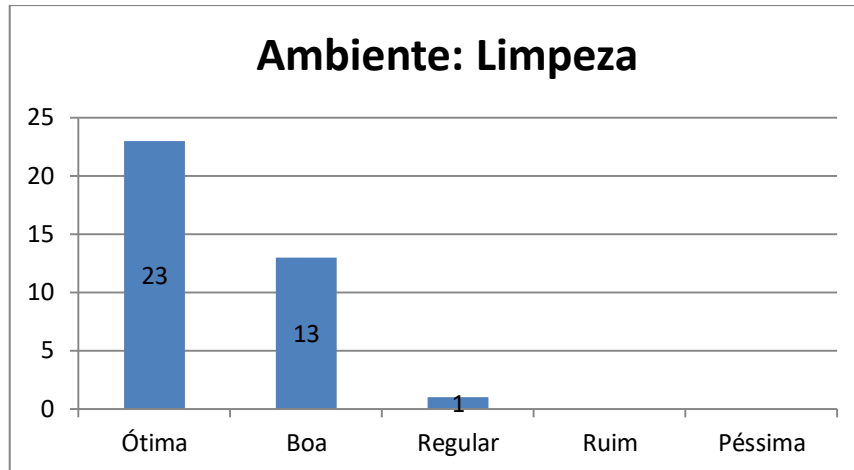
Fonte: Autor (2019).

Figura 9 – Pesquisa: Ambiente: Estrutura Física



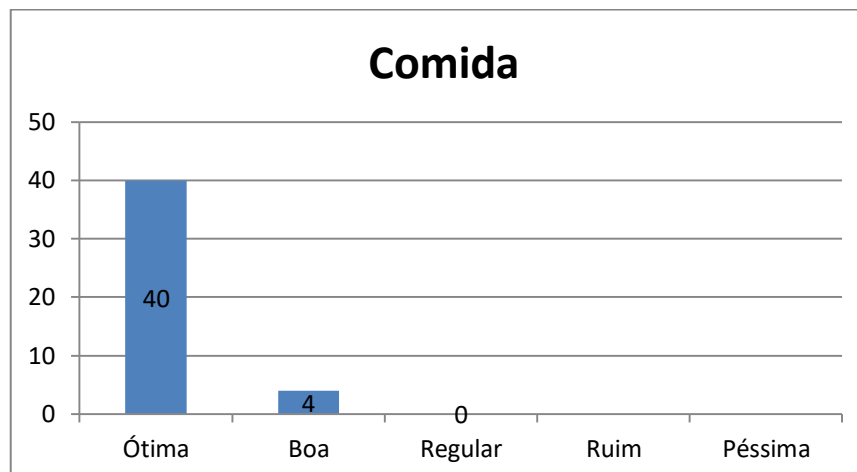
Fonte: Autor (2019).

Figura 10 – Pesquisa: Ambiente: Limpeza



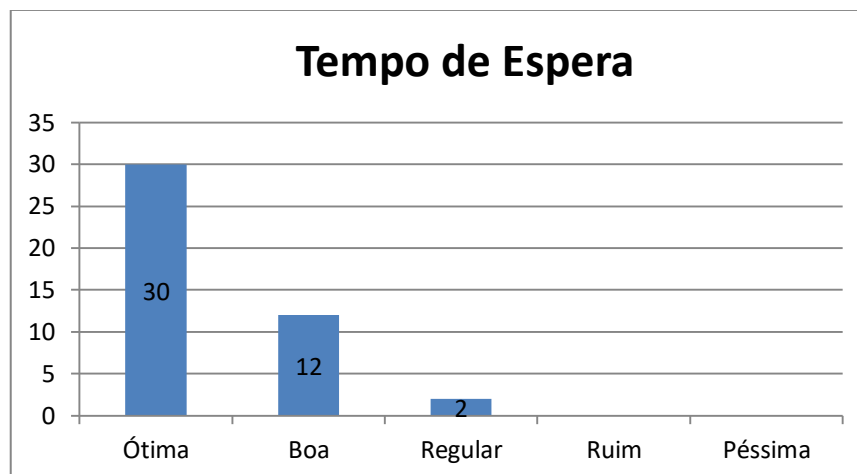
Fonte: Autor (2019).

Figura 11 – Pesquisa: Comida



Fonte: Autor (2019).

Figura 12 – Pesquisa: Tempo de Espera



Fonte: Autor (2019).

Através dos gráficos da pesquisa de satisfação pode-se observar que por mais que se obtenha um bom resultado, a estrutura, a limpeza e o tempo de espera ainda não apresentam um resultado pertinente com as aspirações dos proprietários.

Também é possível observar que a comida, o principal ativo da pizzaria, na visão da direção, está com uma ótima avaliação, o que demonstra que as atividades da empresa devem ser intensificadas principalmente na comissão de frente, deixando o setor de produção apenas focado na diminuição do tempo de elaboração das pizzas.

Na parte de estrutura pouco se pode fazer no momento, visto que o local é alugado e o proprietário do mesmo se demonstra pouco interessado em ajudar a reformar. Nota-se que as reformas realizadas ao longo do período trabalhado já melhoraram muito a condição física e decoração do local.

As principais opiniões na parte descritiva da pesquisa foram organizadas e tabeladas e podem ser observadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Pesquisa: principais opiniões

Principais opiniões	Quantidade de comentários semelhantes
Elogios: Tudo ótimo, excelente, muito bom	16 comentários
Massa da pizza doce quebradiça	3 comentários
Melhorar estrutura, textura das paredes	2 comentários
Disponibilizar faina como aperitivo	1 comentário
A cebola da pizza deve ser frita	1 comentário
Ar condicionado desligado	1 comentário
Colocar queijo na pizza doce	1 comentário
Servir chá	1 comentário

Fonte: Autor (2019).

Nas opiniões é possível observar que os clientes estão percebendo as melhorias da pizzaria, visto que os comentários de apoio e elogios foram frequentes. A questão que mais se destacou foi a da pizza doce, que por ser produzida de forma pré-aquecida, pois o chocolate não pode entrar no forno, acaba tendo sua massa um pouco quebradiça. Esse fator foi repassado para os setores da direção e produção, para que se possa pensar em estratégias diferentes de produção das pizzas doces.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados na parte de custos demonstraram diversas possíveis melhorias, pode-se observar que o conhecimento da margem de contribuição permitiu que o trabalho de marketing continuasse de forma economicamente viável. Santos e Rossato (2017) realizaram um estudo de custos em um rodízio de pizza de uma pizzaria do interior do estado, que se assemelha à primeira parte deste trabalho.

No artigo escrito por Santos e Rossato (2017) pode-se verificar que os custos fixos foram dissolvidos nos variáveis, através do custeio de absorção, o que no caso do presente estudo não pôde ser realizado pois a empresa estudada não possuía registros de volume de vendas. Porém, para este trabalho de pesquisa-ação a escolha do custeio variável se mostrou a mais eficiente, uma vez que ao longo do estudo, as intervenções fizeram com que a demanda aumentasse consideravelmente, o que descaracterizaria a opção por um custeio por absorção.

Já na parte de melhoria no nível de serviço percebido foi observado um nítido aumento da satisfação do cliente, o que segundo DIB (2016) e Kotler e Keller (2012) impacta diretamente no marketing de *branding*, essa observação deveu-se principalmente por parte dos colaboradores e gestores da pizzaria, que perceberam o reconhecimento dos clientes sobre as melhorias internas da empresa, bem como pelos resultados e opiniões da pesquisa de satisfação do cliente.

O estudo de estratégias virais da Paçoquita feita por Bassani e Bitelo (2014) se assemelhou ao presente estudo na dimensão dos resultados encontrados, uma vez que as primeiras publicações com abordagens virais, deste trabalho, receberam um alcance de aproximadamente 750 vezes a média da página.

Em marketing, foi possível observar que as estratégias de marketing de resposta direta, abordados por Theisen et al. (2018) e Mascarenhas (2013), foram as que mais resultaram no aumento de demanda da empresa, de modo que estas foram intensificadas depois de sucessivos testes, como é indicado por Vaz (2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu que se fosse realizado uma intervenção prática na pizzaria, em um momento em que a demanda da empresa caía sucessivamente. Dessa forma, o estudo não poderia ter sido realizado em apenas uma abordagem, mas sim em um conjunto de áreas vitais

da empresa, tendo o foco em custos, qualidade e marketing. Assim, tanto os objetivos específicos da pesquisa quanto o objetivo principal foram alcançados de forma sincronizada, a fim de que todo o ecossistema empresarial da pizzaria pudesse funcionar.

A grande maioria das decisões tomadas anteriormente ao estudo eram avaliadas pela intuição dos proprietários, sem que dados para tais decisões fossem reunidos. Somado a isso, por problemas pessoais dos donos, muitas vezes a administração local da pizzaria era feita por gerentes que não possuíam uma visão geral das estratégias da empresa. Desse modo, a pizzaria apresentava diversos problemas que acabaram dificultando a intervenção prática na empresa.

O principal problema encontrado se deu pela dificuldade em se eliminar os vícios rotineiros dos funcionários, visto que estes estavam acostumados a sobrepor suas aspirações pessoais às metas da empresa. Esse problema não foi totalmente resolvido, e em três situações resultou em rescisões contratuais. Porém depois dos primeiros meses de intervenções diárias foi possível observar que aos poucos se construía um ambiente melhor e mais propício à mudanças.

Na medida em que se padronizavam os processos e diminuía-se o desgaste ocasionado pelos conflitos de interesse entre os funcionários e gestores, as atividades de melhoria no nível de serviço percebido e marketing foram se intensificando e o planejamento estratégico da empresa foi aprimorado. Vale ressaltar que os proprietários sempre apoiaram a realização das atividades presentes nesse trabalho, além disso, um dos donos da empresa, que anteriormente estava afastado, retornou para ajudar localmente nessas melhorias, isso foi fundamental para o bom resultado do trabalho.

Os resultados encontrados foram muito superiores aos esperados inicialmente pela gerência, o que incentivou as reformas internas e fez com que o ambiente se tornasse mais agradável de trabalhar.

Tendo em vista a manutenção e melhoria dos resultados foi sugerida a implementação do ERP Grand Chef, a fim de melhorar o atendimento ao cliente, o controle financeiro, o tempo de atendimento no balcão e a precisão na cobrança dos pedidos. Outra sugestão colocada foi a de elaborar um estudo minucioso nos custos fixos da empresa, utilizando-se os dados de demanda do ERP como base para manter uma porcentagem do faturamento fixa de investimento em marketing.

REFERÊNCIAS

BASSANI, A. B.; BITELO. T. C. Estratégias de marketing digital aplicadas no lançamento da Paçoquita Cremosa. **Anais...** São Leopoldo: SCD, 2014. Disponível em:

<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5545/B%E1rbara+Antoni+o+lli+Bassani_.pdf;jsessionid=54FC3B9A6F95B9B1740C98B17FB39D50?sequence=1>.

Acesso em: 10 jun. 2019.

DIB, A. **The 1-Page marketing plan**. 2 ed. Melbourne: Prime, 2016.

EVANGELISTA, A. A. et al. Empreendedorismo e pequena empresa. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais...** São Paulo: IX SGT, 2012.

Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/12716123.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

EXAME. **Instagram, 15 vezes mais interações que outras redes sociais**. 9 ago. 2018.

Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/instagram-15-vezes-mais-interacoes-que-outras-redes-sociais/>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

_____. **Segundo dados, marketing digital pode ser a melhor opção para crescimento de uma marca**. 22 nov. 2018. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-dados-marketing-digital-pode-ser-a-melhor-opcao-para-o-crescimento-de-uma-marca/>>. Acesso em: 14 mar. 2019.

FACEBOOK. **Central de Ajuda**. 2019. Disponível em: <<https://pt-br.facebook.com/business/ads>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOOGLE. **Google Meu Negócio**. 2019. Disponível em: <www.google.com.br/business>.

Acesso em: 05 abr. 2019.

GRONROOS, C. Um modelo de qualidade de serviço e suas implicações para o marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.4, dez 2006.

INSTAGRAM. **Central de Ajuda**. 2019. Disponível em:
<<https://business.instagram.com/advertising/>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. São Paulo: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

LACERDA P. R. et al. Influenciando o Consumidor Através de Marketing Viral. SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. **Anais...** São Paulo: IV SINGEP, 2015. Disponível em:
<<https://singep.org.br/4singep/resultado/311.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

MASCARENHAS, A. M. M. **Marketing Direto nos Tempos Atuais: um estudo de caso Maxi Publicidade**. Goiânia, 2013. Disponível em:
<<https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/4492/5/TCC-Publicidade%20e%20Propaganda-Matheus%20Martins%20de%20Ara%C3%BAjo%20Mascarenhas.pdf>>

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, R. Antonio. **Abordagens quantitativa e qualitativa**. In: MIGUEL, P. A. C. (Org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

SANTOS, J. I. R.; MORAES, S.; SANTOS, L. S. S. **Sistema de custeio: ferramenta indispensável para micro e pequenas empresas de serviço de limpeza**. Revista de Administração e Contabilidade, [s.l.], v. 1, n. 5, p. 10-23, jul. 2016.

SANTOS, J. A.; ROSSATO. M. V. Apuração de custos e resultado junto ao setor

gastronômico: um estudo de caso. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 24, 2017.

Anais... Florianópolis: CBC, 2017. Disponível em:

<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4294/4294>>. Acesso em: 08 out. 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos negócios em números**. 15 mar. 2018. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JONHSTON, R. **Administração da produção**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. **Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

THEISEN, G. F. K. et al. **Diversidade de marketing: um estudo com porte empresarial**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. 2018. Disponível em:

<http://www.fundasul.br/download/artigos/diversidade_de_marketing.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2019.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

_____. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas: dicas para posicionar seu negócio e conquistar novos clientes**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

VAZ, C. A. **Os 8 Ps do marketing digital – o seu guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

_____. **Google marketing: o guia definitivo de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

WERNKE, R. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO***Pesquisa de Satisfação do Cliente*****1- Como foi sua experiência na pizzeria?**

Ótima Boa Regular Ruim Péssima

2- Como você avalia nosso atendimento?

No Balcão: Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

Na Mesa: Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

3- Em relação ao ambiente, como você avalia?

Estrutura: Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

Limpeza: Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

4- Como estava a comida?

Ótima Boa Regular Ruim Péssima

5- Em relação ao tempo de espera, como você classifica?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

6- Deixe sua opinião, como podemos melhorar?